

إدارة التغيير
في مؤسسات المكتبات والمعلومات

د . رجب عبد الحميد حسنين

العربي للنشر والتوزيع

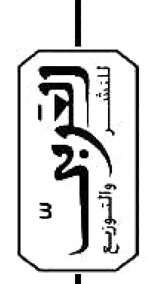
إدارة التغيير

في مؤسسات المكتبات والمعلومات

إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات
د. رجب عبد الحميد حسنين

الطبعة الأولى: ديسمبر 2020
رقم الإيداع: 16459/2020
الترقيم الدولي: 9789773196011

الغلاف: يوسف أمين

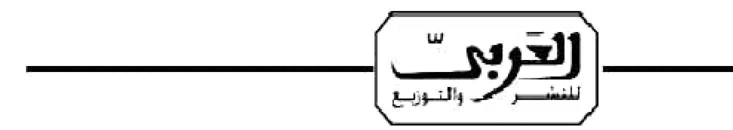


© جميع الحقوق محفوظة للناشر
60 شارع القصر العيني – 11451 – القاهرة – مصر
ت: 27921943 2 20+ - 27954529 2 20+ - فاكس: 27947566 2 20+
www.alarabipublishing.com.eg

بطاقة فهرسة
حسنين، رجب عبد الحميد.
إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات / رجب عبد الحميد حسنين.
القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2020 . ص؛ سم
تدمك: 9789773196011
1- المكتبات – مصر
2- المكتبات – ادارة وتنظيم
3- التغيير
أ- العنوان 020.962

إدارة التغيير
في مؤسسات المكتبات والمعلومات

د. رجب عبد الحميد حسنين



بسم الله الرحمن الرحيم

إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

الرعد: (11)

إهــداء إلــى

أبي .. مَن علمني معنى الرجولة

أمي .. مَن علمتني معنى الحنان

فلذات الكبد .. يوسف .. يحيي .. ياسمين

الـ"هبة" التي جَددت حياتي وأسعدت أوقاتي

أساتذتي .. من تعلمت على أيديهم العلم والبحث

أُهدي إليكم جميعًا.. جُهد المُقِل،،

تقديم

تُعدُّ عملية التغيير عملية معقدة بعض الشيء فهي تسعى إلى تحسين وضع حالي يتضمن بعض المشاكل، وتعمل على خلق واقع جديد يُمكن من خلاله تلافي المشاكل والأخطاء، ويُقصد بالتغيير "مجموعة الأفعال والأنشطة المستمرة المُخَطَطَة والمدروسة شاملةً أو جزئية والتي تهدفُ إلى إدخال تحسينات على وضعٍ حالي يعاني من مشاكل معينة، وذلك بهدف تطوير هذا الواقع وتحسينه وصولًا لمستقبلٍ أفضل يشمل كل جوانب المؤسسة من أفراد وهياكل ونظم وغيرها، وأهم ما تتسم به هذه الأفعال والأنشطة هو الوعي والاستمرارية". والمكتبات ومؤسسات المعلومات هي نوع من المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة والتي تعتمد على تقديم خدمات معينة لمجتمع من المستفيدين تتعدد خصائصه وحاجاته إلى المعلومات، ومع أن المكتبات تتعدد في أنواعها ما بين عامة ومتخصصة وأكاديمية وغيرها، ولكنها تتفق في الهدف المشترك فيما بينها وهو إشباع وتلبية حاجات مجتمع المستفيدين من مصادر المعلومات، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تكون هناك إدارة واعية تعمل على دراسة هذه الاحتياجات بشكلٍ دقيق ومحاولة تلبيتها ضمن إطار الموارد المتاحة للمكتبة، والتي عادةً ما تكون أقل مما يُلبي هذه الحاجات المتزايدة لمصادر المعلومات المتنوعة، وهنا تَبرُز الحاجة إلى إدارة التغيير في المكتبات لمحاولة

تحقيق وضع جديد يخلق نوعًا من التوازن ويُحقق المعادلة الصعبة عن طريق استغلال الموارد بالشكل الأفضل وذلك بإدارتها بشكل فعال.

ويهتم المتخصصون في مجال المكتبات والمعلومات بحل المشكلات التي تواجه المكتبات بصفةٍ عامة والمكتبات الأكاديمية بصفةٍ خاصة، وكيفية التغلب عليها وخصًا التقنية منها، والتي تمثلت في الزيادة الهائلة في كميات الإنتاج الفكري المعروض وخصوصًا في شكله الرقمي، وكذلك تغير اتجاهات واحتياجات المستفيدين، وهنا تقف المكتبات الأكاديمية في موقف بالغ الصعوبة، حيث يجب عليها أن تحل المعادلة الصعبة وهي توفير الاحتياجات المتزايدة للمستفيدين من المعلومات وفي أشكالها الجديدة والمتنوعة، وقد أدت كمية وتنوع مصادر المعلومات المتاحة عن طريق الوسائل التقنية الحديثة وسرعة تطورها إلى إجبار المكتبات على تبني سياسات التغيير في نوعية الخدمات التي تقدمها وكذلك طرق تقديم هذه الخدمات وفي سياساتها أيضًا وأنماط العاملين فيها، وأصبح الشغل الشاغل لمديري المكتبات وهو كيفية إدارة هذا التغيير في السياسات والخدمات والعاملين، وهنا تظهر الحاجة المُلحة لإبداعات وقدرات مدراء غير نمطيين لديهم القدرات على مواجهة معادلة صعبة وهي أن التغيير يُحدث نوعًا من النمو والتقدم للمكتبة والعاملين فيها من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن العاملين يقاومون هذا التغيير نتيجة شعورهم بالتهديد. ومن هنا ظهرت حاجة المكتبات إلى تبني سياسات من شأنها العمل على تقليل الفجوة بين متطلبات المستفيدين وبين الموارد المتاحة وذلك عن طريق استغلال الموارد بشكل أمثل لتحقيق أكبر قدر من الأهداف وهذا ما يُسمى إدارة التغيير في المكتبات، وحين تتخذ المكتبة قرارًا بتبني سياسات التغيير، فإن عليها أن تحرص على اختيار النموذج الأمثل من بين نماذج إدارة التغيير الذي يمكن عن طريقه إدارة عمليات وأنشطة التغيير في المكتبة بسلاسة وهدوء ويسمح للمكتبة بالانتقال إلى الوضع المأمول دون أن تحدث فجوات في وظائف أو أركان المكتبة أثناء عملية الانتقال.

والكتاب الذي بين أيدينا يناقش إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات وذلك في إطار عام ينطوي على دراسة إدارة التغيير كأحد فروع علوم الإدارة والذي تهتم بدراسته العديد من دول العالم في الوقت الحالي مع التركيز على قطاع هام من قطاعات المكتبات وهي المكتبات الأكاديمية، حيث خُصص الفصل الأول مدخلًا لدراسة موضوع إدارة التغيير بصفةٍ عامة، ومناقشة حاجة المؤسسات إلى التغيير والأسباب التي يمكن أن تدعوها إلى تبني سياسات التغيير فيها، أما الفصل الثاني فيتناول التعريف بأهم النماذج المستخدمة

على المستوى العالمي في مشاريع إدارة التغيير، في محاولة للوقوف على ماهية هذه النماذج ومدى التوافق والاختلاف فيما بينها، ومناقشة وشرح بعض هذه النماذج الأكثر استخدامًا مثل نموذج كيرت لوين، ونموذج دين آندرسون وليندا أكرمان، ونموذج جون كوتر، ويتناول الفصل الثالث أهداف التغيير وأهميته وأهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في عملية التغيير، موضحًا أشكال التغيير والمجالات التي يمكن أن يأتي عليها التغيير بالتطبيق على المكتبات الأكاديمية، وقد تم حصر هذه المجالات في خمس قطاعات رئيسية، وهي الموارد البشرية، والبنية الأساسية للتقنيات، ومصادر المعلومات، وخدمات المعلومات، وأخيرًا الميزانية، أما الفصل الرابع فيقدم محاولة لبناء أول نموذج عربي لإدارة التغيير في المكتبات والذي قام به المؤلف في إطار دراسة أكاديمية باستخدام منهج علمي واعتمادًا على أسلوب دلفي وبمشاركة خبراء في مجالات الإدارة والمكتبات والمعلومات، ومن خلال جولات واستبانات علمية مُحَكمة للوصول إلى الشكل النهائي لهذا النموذج والذي يمكن استخدامه في إدارة برامج التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات على المستوى العربي.

ومما يميز هذا العمل الأكاديمي المهني المتميز أن مؤلفه من الباحثين الجادين في مجال المكتبات والمعلومات في العالم العربي ولديه خبرات إدارية وبحثية في العديد من مؤسسات ومرافق المكتبات والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي، كما شارك في الكثير من المشروعات الرقمية منها إعادة بناء وتصميم المكتبة الذكية لجامعة حمدان بن محمد الذكية.

وفي الوقت الذي أتقدم فيه بالتهنئة للمؤلف على العمل المتميز، أدعو الزملاء المتخصصين الأكاديميين والمهنيين إلى قراءة هذا العمل وبداية تطبيق عملية التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات للارتقاء بالخدمات المُقدمة للمستفيدين وتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردنا البشرية والمادية والتقنية، وأدعو الله العلي العظيم أن يُثري هذا العمل المكتبة العربية، والله من وراء القصد.

أ.د. أحمد عبادة العربي،،
أستاذ المكتبات والمعلومات
ووكيل كلية الآداب جامعة طنطا

مقدمة

"**إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ**" [الرعد:11]. التغيير هو سمة من سمات الحياة، كما أنه من سُنَن الله الكونية يظهر في كل مناحي الحياة وعلى سائر الكائنات، والإنسان وهو محور هذه الحياة خَلَقه الله ومن سماته التغير والتطور دائمًا سواء من حيث الشكل الخارجي أو بنيانه الداخلي. ومن هنا فإن هذا الكتاب يهدف إلى مناقشة إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات وذلك في إطار عام ينطوي على دراسة إدارة التغيير كأحد فروع علوم الإدارة والذي تهتم بدراسته العديد من دول العالم في الوقت الحالي مع التركيز على قطاع هام من قطاعات المكتبات وهي المكتبات الأكاديمية. ومؤسسات المكتبات والمعلومات هي جزء من هذا الكون يُؤثر ويتأثر بما يحدث من تغييرات وتطورات، وتواجه هذه المؤسسات في العصر الحالي العديد من التحديات في ظل الظروف المالية والإدارية، إضافةً إلى ما تُواجهه من تحديات في بيئة المعلومات والتقنيات الحديثة من خلال ما تُقدمه من خدمات، وتأتي هذه التحديات في مُعظمها كنتيجة للتطورات التي حدثت وتحدث باستمرار في مصادر المعلومات بصفةٍ عامة وفي مصادر المعلومات الإلكترونية بصفةٍ خاصة أو ما يعرف بـ "ثورة العصر الرقمي" Digital Age Revolution. ويمكن القول إن التغيير عامةً هو مجموعة من الأمواج الهائلة تتسارع وراء

بعضها، وهناك من يتصدى لهذه الأمواج الهائلة فيكون بمثابة الضحية لها، وهناك من يستطيع أن يركب هذه الأمواج ويستفيد من قوة الدفع فيها وبالتالي يكون قد استفاد من التغيير الحادث في بيئته المحيطة، وهذا ما يُطلق عليه إدارة التغيير.

كما تتميز بيئة العمل في عصرنا الحالي بالتقلب والتغير الحيوي المُتسارع الذّي تزلزلت فيه أسُس الثوابت، وأفلتت فيه ملامح السكون والاستقرار من عِقالها، بل أصبح شِعار التغيير اعتقادًا وممارسةً بدأت تترسّخ في بيئة العمل المحيطةِ بنا شيئًا فشيئًا. وقد ساهم التّطور التقني الهائل في السنوات الأخيرة بدفع موْجة التغيير في المؤسسات إلى أقصاها حيث كشف هذا التطور عن ضعْفٍ في إشكالية إدارة الموارد المادية والبشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقةٍ فعّالة، وابتكار نوعياتٍ جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة TQM وخلق منهج الإدارة المفتوحة Open Management، ونوعٌ جديد من المديرين يُطلق عليهم "مدراء التغيير"، وهم العناصر الذين يهتـمون بتوليد أفكار التغيير وتطبيقه عمليًا، لمواكبة إحداث هذا التغيير، وبما أن أحدًا لا يستطيع أن يتكهـّن بما يُخفيه المستقبل، ممّا يجعل عملية التغيير وإعادة تشكيل المؤسسات ضرورية لمواجهة المخاطر المتربصة، فأصبح لزامًا علينا التدخل الحازم لتطوير المؤسسات والوقوف على تشخيص نقاط الضعف واستيعاب المشكلات الطارئة لمعالجتها والمُضي قدمًا نحو المستقبل.

إن المناخ الذي تعيش فيه مؤسسات المكتبات والمعلومات يُخيم عليه الكثير من التغيير والتطور المستمر وعدم الاستقرار التقني حتى أننا أصبحنا نسمع عن مصطلحاتٍ مثل التقادم التقني Obsolescence، ممًا يُهدّد كياناتها ووجودها، وبالأمس القريب كانت بعض وسائط المعلومات هي ثورة العصر وسارعت العديد من مؤسسات المكتبات والمعلومات إلى نقل محتويات مصادر المعلومات التقليدية إلى الوسيط الجديد، ولكن بعد فترة أصبحت تعاني من عدم وجود تقنيات التشغيل لهذه الوسائط أو صعوبة الحصول عليها وإيجاد الأطقم المُدربة للتعامل معها. كما شهدت أيضًا مؤسسات المكتبات ظهور سياسات جديدة في العالم مثل سياسة الاستراتيجيات والتحالف والاندماج، واستخدام تقـنيات ووسائل الاتصالات من أجل ضمان وجودها وإثبات كيانها، ولأن البيئة كثيرًا ما تتغير فإنّ هذه الاستراتيجيات ستظل عُرضة أيضًا للتغيير وإعادة الهيكلة باستمرار.

ومن خلال هذه المفاهيم وُضِع الإطار العام **لهذا الكتاب مكونًا من أربعة فصول، الفصل الأول يتناول** مدخلًا لدراسة موضوع إدارة التغيير بصفةٍ عامة، حيث تناول التعريف بمصطلح "التغيير" و"إدارة التغيير" من الناحية اللغوية والاصطلاحية عند العلماء في تخصصاتٍ عدة، والتعريف بالفرق بين مُصطلحي "التغيير" و"التغير"، وكذلك مناقشة حاجة المؤسسات إلى التغيير والأسباب التي يمكن أن تدعوها إلى تبني سياسات التغيير فيها، والفوائد التي يمكن أن تجنيها من ذلك، كما يتطرق الفصل إلى الأنواع المتعددة من التغيير والمجالات التي يمكن أن يُطبَق فيها على مستوى المؤسسات، وكذلك المراحل التي تسير فيها عمليات التغيير والآليات والمداخل التي يجب أن تتبعها الإدارة لضمان الوصول بمشاريع التغيير إلى الأهداف المرجوة، ثم خُتم بالحديث عن أهم الخصائص التي يتميز بها التغيير وذكر أسسه ومبادئه وأنماطه.

الفصل الثاني يتناول التعريف بأهم النماذج المستخدمة على المستوى العالمي في مشاريع إدارة التغيير، في محاولة للوقوف على ماهية هذه النماذج ومدى التوافق والاختلاف فيما بينها، ومناقشة وشرح بعض هذه النماذج الأكثر استخدامًا مثل نموذج كيرت لوين، ونموذج دين آندرسون وليندا أكرمان، ونموذج جون كوتر. بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي يجب اتباعها في مشاريع التغيير، فعلى الرغم من تعدد هذه الاستراتيجيات واختلاف العلماء حول أفضلية إحداها على الأخرى، إلا أن الجميع يتفق على أهمية وجود واتباع استراتيجية معينة أو أكثر في مشاريع التغيير، حيث تمثل العصب الرئيس لعملية التغيير والتي يمكن من خلالها تنفيذ مشاريع وخطط التغيير، ويُختتم الفصل بذكر أهم هذه الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الاستراتيجيات، مع عقد مقارنة بين هذه الاستراتيجيات لبيان نقاط الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وأهم العوامل التي يتوقف عليها اختيار استراتيجية معينة.

تناول الفصل الثالث موضوع التغيير في المكتبات الأكاديمية، متناولًا مفهوم المكتبات الأكاديمية والأهداف والوظائف المنوطة بها، والأسباب والمبررات التي تؤدي إلى إجراء التغيير في المكتبات الأكاديمية داخليًا وخارجيًا. ثم ينتقل إلى مناقشة أهداف التغيير وأهميته وأهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في عملية التغيير، موضحًا أشكال التغيير والمجالات التي يمكن أن يأتي عليها التغيير بالتطبيق على المكتبات الأكاديمية، وقد تم حصر هذه المجالات في خمس قطاعات رئيسية، وهي الموارد البشرية، والبنية الأساسية

للتقنيات، ومصادر المعلومات، وخدمات المعلومات، وأخيرًا الميزانية، ويتضمن كل مجال من هذه المجالات العديد من المجالات الفرعية، والتي تؤثر بشكل مباشر في العمل. ويُختم هذا الفصل بمناقشة موضوع تأييد التغيير ومقاومته والأشكال التي يمكن أن تكون عليها هذه المقاومة وكيفية مواجهة هذه الأشكال، ثم عرض للمتطلبات التي من شأنها أن تجعل عملية التغيير ناجحة ومُحَققةً للأهداف التي تم التخطيط لها.

أما الفصل الرابع فيمثل محاولةً لبناء أول نموذج عربي لإدارة التغيير في المكتبات والذي قام به المؤلف في إطار دراسة أكاديمية باستخدام منهج علمي واعتمادًا على أسلوب دلفي وبمشاركة خبراء في مجالات الإدارة والمكتبات والمعلومات، من خلال جولات واستبانات علمية مُحَكمة للوصول إلى النموذج النهائي لهذا النموذج والذي يمكن استخدامه في إدارة برامج التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات على المستوى العربي، وكان الدافع الرئيس في هذه المحاولة هو عدم وجود نماذج خاصة بقطاع المكتبات والمعلومات على المستوى العربي أو حتى الدولي، حيث أن النماذج الموجودة صُممت في الأساس لقيادة التغيير في المؤسسات التجارية غالبًا كالمصانع والشركات، وبالتالي فإنه من الضروري إيجاد نموذج يُراعي خصوصية البيئة وطبيعة المؤسسات التي سيُطبق فيها وهي المكتبات ومؤسسات المعلومات، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يراعي المعايير الدولية المتبعة في بناء نماذج إدارة التغيير، فالغاية هنا هي إيجاد نموذج لأسلوب إدارة عمليات التغيير في قطاع المكتبات والمعلومات، بهدف مساعدة المدراء على الاسترشاد به في تنفيذ أنشطة التغيير، وهذا يختلف بالطبع عن معايير الجودة في المكتبات والتي تَهدُف إلى القياس والتقييم، أما النموذج فيَهْدف إلى إدارة عملية التغيير والمناطق أو الأجزاء التي يجب التركيز عليها، ولا يَهْدف إلى توفير معلومات حول ما يجب تغييره داخل المكتبات ومؤسسات المعلومات.

والله تعالى أسأل أن يُحقق هذا الكتاب الأهداف المرجوة منه للعاملين في مؤسسات المكتبات والمعلومات، وأن يُسهم كلبنةٍ في بناء صرح جديد في علوم المكتبات والمعلومات، وأن يساعد في رسم الطرق العلمية والعملية في إدارة وتنفيذ مشاريع التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات على المستوى العربي للوصول بها إلى المستوى المنشود في مواكبة التطورات التقنية وتصميم خدمات معلومات تلبي تطلعات واحتياجات المستفيدين في عصر المعرفة الرقمية.

الفصل الأول

التغيير

مداخله وآلياته

تمهيد

يُعد هذا الفصل مدخلًا لدراسة موضوع إدارة التغيير بصفةٍ عامة، حيث نتناول فيه التعريف بمصطلح "التغيير" و"إدارة التغيير" من الناحية اللغوية والاصطلاحية عند العلماء في تخصصاتٍ عدة، والتعريف بالفرق بين مُصطلحي "التغيير" و"التغير"، وكذلك مناقشة حاجة المؤسسات إلى التغيير والأسباب التي يمكن أن تدعوها إلى تبني سياسات التغيير فيها، والفوائد التي يمكن أن تجنيها من ذلك، كما يتطرق الفصل إلى الأنواع المتعددة من التغيير والمجالات التي يمكن أن يُطبَق فيها التغيير على مستوى المؤسسات، والمراحل التي تسير فيها عمليات التغيير والآليات والمداخل التي يجب أن تتبعها الإدارة لضمان الوصول بمشاريع التغيير إلى الأهداف المرسومة له، وكذلك الحديث عن أهم الخصائص التي يتميز بها التغيير وذكر أسس ومبادئ التغيير وأنماطه.

اعتمد الرئيس الأمريكي "باراك أوباما" في حملته الرئاسية الأولى على مصطلح "التغيير Change" كدعامة رئيسية من دعامات الدعاية أثناء الحملة، حيث كان الشعار الرئيسي لهذه الحملة "Change We Can Believe In" وغيرها من الشعارات التي تحمل نفس المعنى وتدور حول معاني التغيير وأهميته وما يمكن أن يعود على الشعب الأمريكي من تبني نهج التغيير، ولعل ذلك يوضح لنا ما في هذه الكلمة "التغيير" من سرٍ خفيٍ وجاذبية تأسر الناس، كما يُدلل على مدى اهتمام الدول المتقدمة بموضوع "التغيير" على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. ومن جانب آخر أحدثت المنافسة الشديدة التي تشهدها السوق العالمية، والتطورات التقنية والانفجار المعرفي في شتى العلوم، أحدثت نقلةً نوعيةً في توجيه وقيادة المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتمامًا بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة، كما أن نظم العمل القائمة على الخبرة والتقليد والتشدد وعدم الانفتاح، وكذا عدم تقبل الرأي الآخر، أصبحت كلها عقبةً في وجه التغيير والتطوير المثمر، لذا فقد وُجدت الحاجة الماسة لإدارة التغيير والذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر.

وحتى نتمكن من فهم آلية التغيير لابد لنا أن نأخذ في الحسبان أنه مفهومٌ شامل وواسع، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها إتمام عملية التغيير، فقد يكون على المستوى التقني لتغيير البنية التحتية التقنية في المؤسسات، أو على المستوى التنظيمي، مثل تغيير سلوكيات الموظفين، أو أهداف وسياسات المؤسسة، أو أساليب وطرق العمل، أو ثقافة المؤسسات وكذلك قيم واتجاهات الأفراد والجماعات، أو غير ذلك من المستويات. ووفقًا لنظرية المنظمة أو المؤسسة فإن المنظمات والمؤسسات تعمل في نظام أكبر منها يتمثل في النظم الاجتماعية والبيئية وهذا يعني أن كل عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في كافة النظم الأخرى وإن كانت هذه الآثار متفاوتة في النسب والتأثير بالطبع.

وبالنظر إلى المؤسسات، فإننا نجد أنها عادةً ما تمارس أنشتطها والمهام الموكلة إليها في إطار سلسلة من عمليات التغيير المستمرة والتي تنتج عن عدم الثبات والتطور الدائم في بيئة الأعمال، ولذلك فإن هذه المؤسسات تحاول جاهدةً أن تمتلك مجموعة من الموارد والقدرات التي تساعدها على أداء هذه الأنشطة والمهام. والموارد في وجهة نظر الكثيرين من رجال الإدارة هي مجموعة من العوامل التي تمتلكها المؤسسات أو تُسيطر عليها، في حين أن القدرات هي مجموعة مهارات تُستخدم لحشد وتنسيق تلك الموارد بما يضمن بقاء المؤسسات وتكيفها مع بيئتها[1].

1/1 المفاهيم المرتبطة بالتغيير وإدارة التغيير

المعنى اللغوي لمصطلح "تغيير"

عند البحث في المعاجم اللغوية العربية عن مصطلح "تغيير"، نجد أنه "اسم" مُشتق من الفعل "غيّرَ"، وغيّرَ الشيء، أي بدله وجعله على غير ما كان عليه[2]، وغيّرَ عليه الأمر: حَوَلَهُ وتغير الشيء عن حاله: تَحَوُل، وغيره: حَوَلَهُ وبَدَلَهُ، وفي القرآن الكريم قوله تعالى

1.نوي، حسين وضيف، أحمد. (2011). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو .2011

2.مصطفى، إبراهيم... [وآخرون] (د.ت.). المعجم الوسيط.- تركيا: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع. ص:668.

"**ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ** [الأنفال:53]". قال "ثعلب": حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ولا تقل: **تغيير الذات**، وإنما قل **التغيير في الذات**، لأن هناك فرقًا شاسعًا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكينونته إلى شيء آخر تمامًا، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه[1].

أما المعنى اللغوي في اللغة الإنجليزية فنجد أنه لا يبتعد كثيرًا عن هذا مثيله في اللغة العربية، حيث نجد في قاموس Oxford أن مادة "Change" تعني التغيير أو تبديل الحال[2] To become deferent.

المعنى الاصطلاحي لمصطلح "تغيير"

عند التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالتغيير والعمليات الإدارية المرتبطة بها، فإننا نجد أن هناك نوعًا من الإشكال اللغوي والاصطلاحي الذي يحدث بسبب التداخل اللغوي بين بعض المفاهيم وما ينتج عنها من اشتقاقاتٍ لغوية، وهذا يظهر جليًا فيما يتعلق بموضوع "التغيير"، ذلك أن هناك مفهومان يتداخلان مع بعضهما البعض في المعنى اللغوي وفي الاشتقاق أيضًا، وهذان المفهومان هما "التغير" و"التغيير"، وهما مشتقان من نفس المصدر وهو الفعل "غَيّرَ"، ونجد أن كلاهما يشير إلى حدوث عملية "تحول" أو "تحويل" في ظاهرة ما، أو بالمصدر الذي يُحدِث عملية التحول المعنية، ويتضح الفارق بين المفهومين عند الإجابة على السؤال التالي، هل عملية التحول والتحويل تلقائية أم مقصودة إرادية؟ فإذا كانت العملية تتم بصورة تلقائية، كانت هذه العملية هي "تَغَيّر"، أما إذا كان إحداث عملية التحويل بصورة مقصودة وإرادية أو موجهه بشكل ما، فتكون هذه العملية هي "تَغيير"[3].

1.ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم. لسان العرب.- لبنان: دار صادر، مج. 5. ص.:3325.

2.Oxford advanced learner's dictionary of current English (2010). A.S. Hornby. Managing ed. Joanna Turnbull. 8th ed.- Oxford [England]: Oxford University Press. P. 240.

3.دحلان، خالد إدريس شاكر. (2012). أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التجارة. ص. 9.

بين التغير والتغيير

التغير ظاهرة طبيعية تخضع لها ظواهر الكون وشؤون الحياة إجمالًا، وهو يُعد من أكثر ظواهر الحياة الاجتماعية وضوحًا، وهو آلية مجتمعية تلقائية. أما التغيير فهو ممارسة قام بها الإنسان في مختلف الميادين منذ القدم، وهو فاعلية بشرية إرادية[1].

التغيير اصطلاحًا

بالبحث في أدبيات علوم الإدارة عن تعريف مصطلح "تغيير" نجد العديد من التعريفات التي تذخر بها هذه الأدبيات، وذلك إن دل على شيءٍ فإنما يَدلُّ على أهمية التغيير في المجال الإداري بصفةٍ عامة، وأيضًا صعوبة إيجاد التعريف الجامع المانع لهذا المصطلح، وقد شكل مصطلح التغيير مادةً دسمةً لعلماء الإدارة لفترة زمنية طويلة للكتابة عنه ومحاولة وضع تعاريف له، **نذكر بعضها فيما يلي:**

- "التغيير عامةً هو التحول من حالٍ إلى حال، والتغيير في المؤسسات أو التغيير المؤسسي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى[2]".
- كما يمكن تعريفه بأنه "جهد طويل المدى يُبذل لتحسين قدرات المنظمة، ويتمكن من حل المشكلات ومواجهة التغييرات في بيئتها الخارجية عن طريق مساعدة مستشاري العلوم السلوكية"[3].
- كما عرفه البعض على أنه "كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية وهو ملحوظ من قِبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام[4]".

1.أحمد، عزت السيد.(2011). القيم بين التغير والتغيير: المفاهيم والخصائص والآليات. مجلة جامعة دمشق، مج. 27 (ع. 1، 2)، 2011، ص. 601.

2.عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة.- ط. 2. – القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري. ص. 544.

3.French, L. Wendell; Bell, Cecil, H. & Zawacki, Robert A. (1995). Organization Development and Transformation. McGraw Hill Inc.

4.Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron. (2002) (Le Changement Organizational: Théorie Et pratique), AGMV Marquis Québec Canada. P21.

- كما ورد أيضًا أن التغيير عبارة عن "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافًا لأحد أمرين: **الأول**: ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها. **والثاني**: استحداث أوضاع تنظيمية تُحقق للتنظيم خلافًا على غيره من التنظيمات ميزةً تُمكنه من الحصول على عوائد أكبر"[1].

- كما أن هناك من يقول بأن التغيير هو "تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة"[2].

- كما نجد تعريفًا آخر يقول "أن التغيير هو أي تعديل على استراتيجية المؤسسات أو هياكلها التنظيمية أو ثقافتها، بحيث تكون نتيجة هذه التعديلات هو تحسُن في بيئة هذه المؤسسات والعاملين بها، وأن تجعل أهداف المؤسسات ووظائفها واضحةً وسهلة"[3].

- وعرف البعض التغيير على أنه "هو في الواقع خُطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحًا وملاءمةً لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائمًا، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدًا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب"[4].

وبناءً على ما سبق من التعريفات الواردة وغيرها في أدبيات المصطلح، يمكن تعريف مصطلح التغيير على أنه "هو مجموعة الأفعال والأنشطة المستمرة المُخَطَطَة والمدروسة شاملةً أو جزئيةً تهدفُ إلى إدخال تحسينات على وضع حالي يُعاني من مشاكل معينة، وذلك بهدف تطوير هذا الواقع وتحسينه وصولًا لمستقبل أفضل يشمل كل جوانب المؤسسة من أفراد وهياكل ونظم وغيرها، وأهم ما تتسم به هذه الأفعال والأنشطة هو الوعي والاستمرارية".

1.المغربي، كامل محمد. (1994) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. -الأردن: دار الفكر. ص.. 321.

2.هال، ريتشارد ؛ ترجمة سعيد بن حمد الهاجري. (2001)المنظمات: هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها.- الملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر. ص. 416.

3.Passenhiem, Olaf. Change management. – (Denmark): Ventus publishing aps, 2010. P. 7.

4.عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات.- القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ص. 380.

إدارة التغيير

أما مطلح "إدارة التغيير" فنجد أن البعض قد عرفه عن طريق تقسيمه إلى جزئين، حيث قدموا تعريفًا للتغيير على أنه "هو التحويل من نقطة أو حالة في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ إلى نقطةٍ أو حالةٍ أخرى في المستقبل"، ثم قدموا تعريفًا آخر لمصطلح الإدارة على أنها "هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من موارد وعدد وآلات وأفراد وأموال وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة"[1].

كما عرفه البعض بأنه "عملية إدخال وتحسين وتطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها أو عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعض أجزائها وقد يكون سريعًا أو تدريجيًا"[2].

ويُطلق "وندل" Fenech Wendell مصطلح "التغيير التنظيمي" على إدارة التغيير، ويُعرفه بأنه "مجهودات منظمه تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"[3].

كما يُعرفه "بينس" Bennis بأنه "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"[4].

1.عرقسوسي، عبير مريم محمد خير. (2008). إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية. ص. 20.

2.درة، عبد الباري. (1981). التغيير في المنظمات. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية. مج 9، (ع. 4).

3.Wendell French. Organization Development Objectives Assumptions and Strategies in Walter E. Natemeyer. Classic of Administrative Behavior (Oak Park. Illinois Moore Publishing Co. in 1978) PP.244.

4.Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) 1965 p.346.

بينما عرفه "سميث" Smith على أنه "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"[1].

وقد ورد تعريف آخر، وهو "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسّسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضْع المنْشود"[2].

كما هو ورد تعريفًا آخر لإدارة التغيير على أنها "الآلة أو الدافع الذي يُحرك الإدارة أو المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، فهي تعتبر الوسيلة الأفضل والأنسب لاستخدام أفضل الوسائل الفعالة لإحداث التغيير بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذا التغيير"[3].

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لكل من مصطلحي "التغيير" و"إدارة التغيير"، يمكننا **أن نستشف بعض الملاحظات أهمها:**

- أن هناك تباينًا واضحًا وتعددًا في التعريفات الخاصة بالمصطلح بين الباحثين، وذلك لاختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحث، وكذلك رؤيته للموضوع.

- أن هناك من تناول التعريفات من ناحية الهدف من التغيير، أو، من ناحية الوسيلة والأداة المستخدمة في التغيير أو من ناحية مداخل ومجالات إحداث التغيير، أو تعريفه من ناحية إبراز سمة أو بعض سمات هذا التغيير.

1.نصير، محمد طاهر. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير.- الأردن: دار الحامد للنشر. ص. 95.

2.عامر، سعيد. (1995). الإدارة وسرعة التغيير.- القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية. دار الفجر. ص. 604.

3.الطيطي، خضر مصباح. (2011). إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين.- عمان: دار الحامد. ص. 29-30.

- تبين أن هناك بعض الخلط الحادث بين مصطلحي "التغير" و"التغيير"، فنجد أن بعض التعريفات ما زالت تُعرف "التغيير" على أنه مجرد "تحول"، في حين أن "التغيير" هو عملية "تحويل" للظاهرة أو المؤسسة محل التغيير وذلك بطريقة إرادية مقصودة ومدروسة، أما "التغير" فيحدث بطريقة تلقائية وطبيعية على الظاهرة.

- يُلاحظ أن هناك خلطًا أيضًا بين مصطلحي "التغيير" و"التطوير"، حيث ذكرت بعض التعريفات أن التغيير ينحصر فقط في بعض المجالات مثل الهيكل التنظيمي للمؤسسات أو مهارات وأنشطة العمل أو في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات، وذلك عكس الواقع، حيث إن مجالات التغيير واسعة جدًا ولا يمكن حصرها في مجالٍ دون غيره. أما مصطلح "التطوير التنظيمي" فهو بالفعل يُركز على عمليات إعادة الهيكلة للمؤسسات والمهارات وتنمية الموارد البشرية[1].

- نجد أن هناك تداخلًا في بعض الأحيان بين مفهوم "التغيير" مع مفهوم "التنمية الإدارية"، ذلك أن البعض في تعريفه للتغيير وإدارة التغيير يحصر مجالات التغيير فقط في أهداف وسياسات الإدارة وتطوير الجهاز الإداري في المؤسسات، وذلك ينتقص من مفهوم التغيير الشامل، كما أن هذه المجالات هي صميم اهتمام التنمية الإدارية أو عمليات التطوير الإداري والتي تُعد جزءًا من عملية "التغيير" في المؤسسات والمنظمات.

- يتضح عدم وجود تفرقة بين مفاهيم "آليات تطوير العمل وتحسينه" وبين مفاهيم "إدارة التغيير"، حيث إن مفاهيم آليات تطوير العمل وتحسينه مثل مفاهيم إدارة الجودة QM والايزو ISO 9001 وسيجما Six Sigma وغيرها، ما هي إلا أدوات تستخدم في عمليات تحسين الأداء في العمل، أما إدارة التغيير فهي التي تعمل على ترسيخ وإنجاح هذه الآليات في المؤسسات والمنظمات.

1.عبد السلام، بندي عبد الله ومراد، علة. (2011). التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو .2011.

ومما سبق يمكن الوصول إلى تعريف لإدارة التغيير كالتالي:

هي تحرك المؤسسة لإدارة مجموعة الأفعال والأنشطة المُخَطَطَة والمدروسة من أجل التغيير، وذلك بهدف إعادة ترتيب الأمور والاستفادة من العوامل الإيجابية للتغيير، وتجنب أو تقليل الآثار السلبية للتغيير، وتهدف إدارة التغيير إلى الوصول إلى أفضل الطرق فعالية وأوفرها لتنفيذ التغيير والوصول للأهداف المنشودة منه.

1/ 2 الحاجة إلى التغيير

لقد باتت قضية التغيير هي القضية المُلحة في العالم الآن، وذلك بسبب المتغيرات والتقنيات التي تظهر كل يوم، وما يظهر في العالم من اختراعات في كل لحظة، وأصبح العالم الآن هو عبارة عن قرية صغيرة من المعرفة تتغير فيها الثوابت، وتتفجر فيها المعارف من كل صوبٍ وحدبٍ حتى أضحت أسماعنا تألف مصطلحات جديدة مثل ثورة المعلومات وإدارة المعرفة وغيرها، وأصبح العالم يتسم بالبحث الدائم عن التغيير الشامل والمتكامل والذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المتعددة من إدارية وتربوية واقتصادية واجتماعية وثقافية بالإضافة إلى المجالات الإنسانية أيضًا، وذلك على اعتبار أن التغيير لا يتم أصلًا إلا بالعنصر البشري باعتباره أداةً ووسيلةً وغايةً في نفس الوقت، فعلى الجميع أن يتغير ويُغير من أساليبه وأفكاره وذلك إلى الأفضل والأحسن له كشخص وللبشرية عامةً، بدايةً من الدول وأنظمة الحكم فيها وصولًا إلى المؤسسات والدوائر والجماعات الاجتماعية الكبيرة كالمجتمعات والصغيرة كالأسرة، وليس هناك أدل من آيات القرآن الكريم في الدلالة على أهمية التغيير وذلك في قوله تعالى **"لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ"** [الرعد: 11]، كما ورد في الأثر عن الإمام علي كرم الله وجهه قوله "ربوا أولادكم لزمانٍ غير زمانكم".. ومن هذا يتضح أن التغيير سنة من سنن الله في الكون، فالله وحده سبحانه وتعالى هو الواحد الأحد الذي لا يتغير وكل خلقه من جمادات ونباتات وحيوانات وإنسان في تغير وتطور.

أما بالنسبة للمؤسسات، فإن الحاجة للتغيير تظهر بشكل واضح على الأقل لمواكبة التطورات والحركات الدائبة للتغييرات الاقتصادية والسياسية وتغيير موازين القوى وقوى المنافسة في الأسواق المحلية والدولية والعالمية، ولذا فمن الضروري أن يتوافر لدى هذه

المؤسسات نوعًا من الدوافع الذاتية لإحداث التغيير، حيث إنه إذا لم يَعتقد أعضاؤها بحتمية وضرورة التغيير فبالطبع لن يتوافر لديهم أي التزام بنتائجه أو التعاطي معها، إلى أن نصل إلى النتيجة الأخيرة بفشل التغيير وبرامجه في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

وتكمن أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسات في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسات العصرية اليوم، ولم يعد يُنظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعًا لظروف معينة والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فكل ما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، هو ما أدى بها إلى حركةٍ دائبةٍ لا تهدأ من التغيير وذلك لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير لمواكبة التطورات المختلفة في محيطها الخارجي. وعادةً ما يكون التعامل مع التغيير ومبرراته والحاجة إليه مختلفًا من مؤسسة لأخرى، فبعض المؤسسات لديها يقين بأن التغيير يُمثل تهديدًا وخطرًا على مستقبلها وعلى الأمان الذي تتمتع به هذه المؤسسات، وأن من مصلحتها التقيد والمحافظة على حالة الثبات والركون اعتقادًا منها أن ذلك دليل على إشاعة جو من الاستقرار والانسجام داخلها. والحقيقة عكس ذلك تمامًا فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمؤسسة بمواجهة التحديات وإثبات وجودها عن طريق التكيّف المستمرّ والتحالف الوفيّ بين الإدارة والأفراد وإدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء. **ومما لا شك فيه أن عملية التغيير لها دواعي متشابكة ومتعددة، حيث إن التغيير لا يأتي من فراغ وإنما يأتي استجابةً لظروف معينة يمكن ذكر بعضها فيما يلي**[1]:

1. تَغَيُّر على مستوى الأساليب: إنّ أساليب العمل تتغير بتغير العصْر فالمؤسسات التي كانت تعمل قبل خمسين عامًا مثلًا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، والتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المُتحَفيّ لذلك تُعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ.

2. تَغَيُّر في السياسات والأنظمة: حيث إن إصْدار القوانين والتشريعات الجديدة من شـأنه أن يدفع بالمؤسسات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسْؤوليات داخلها.

1.نبيل، بومصباح والطيب، فتان (2011). أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18- 19 مايو 2011.

3. طُموحات العاملين: حيث إن إسهامات العاملين داخل المؤسسات عَبْر سَنوات من العمل الدّؤوب يزيدُ من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمؤسسة إلى إنشاء مراكز تدريبيّة تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم وتكييفهم مع التطورات الجديدة.

4. تَغَيُّر نظرة الجمهور إلى المؤسسات: وتغيير هذه النظرة والعلاقة بين طرفي المعادلة، أدى إلى ضرورة إعادة ترتيب المؤسسات بحيث تنطبق المعايير الجديدة على نوعية العلاقة بين المؤسسات وبين الجمهور.

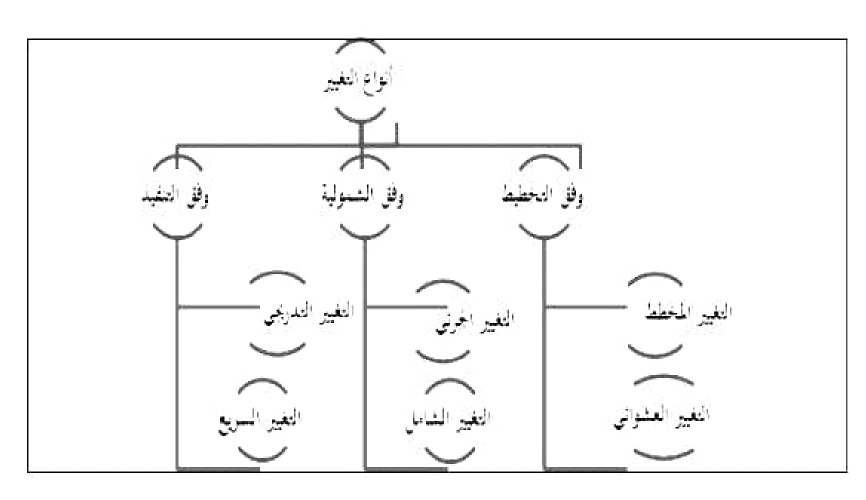
5. الاستفادة من المَعارف البشرية: لقدْ استفادت المؤسسات من تطور العلوم والمعارف الجديدة بحيْث تمّ توظيفها، ممّا مَكّنَ من التحكم في سلوكيات الإنسان وتعديلها.

6.حِدّة المنافسة بين المؤسسات: إنّ اشْتعار حُمّى المُنافسة بين المؤسّسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق ولذلك ظهرت الرغبة في إدْراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المؤسسات وتنمية القدرة والكفاءة للمُوظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

7.إشراك الموظفين في القرارات: فتَغيُّر النظرة للعامل من كونه مُنفذًا للقرارات إلى أن يُصبح مُساهمًا فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري وتحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيًا واطمئنانًا في عمله، مما يُحسِّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وطرق الاتصالات داخلها.

1/ 3 أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير إلى حدٍ كبير فهمًا كاملًا لأنواع التغيير وكيفية اختيار النوع أو النمط الأنسب للمؤسسة، وذلك من جانب القائمين على إدارة التغيير، حيث يؤثر مدى فهمهم لهذه الأنواع على جودة وقيمة العملية ومدى ملاءمتها للوضع القائم في المؤسسة، وبمطالعة المصادر نجد أن أغلب الباحثين في مجال التغيير الإداري يُجمعون على أن التقسيم الأمثل لأنواع التغيير **كما هو موضح في الشكل التالي:**



شكل رقم (1) أنواع التغيير

أولًا: التغيير وفق التخطيط: هنا يتم تقسيم التغيير إلى أنواع وفقًا لدرجة التخطيط التي تحظى بها عملية التغيير، فمن الممكن أن يكون التغيير وفق خطة مدروسة وممنهجة تتبعها إدارة المؤسسة، أو أن يكون نوعًا من التغيير غير المدروس والذي يسير بطريقة عفوية، **وهذا ما يتضح في النمطين التاليين:**

1- التغيير المخطط Planned Change: إنّ أحد أفضل الطرق لتعامل المؤسسات مع القوى الخارجية والداخلية في بيئتها هو التوقع المُسبق لاتجاهات هذه القوى وتغيراتها، حيث ثَبُتَ بالدليل أن المؤسسات التي يمكنها أن تستشعر الحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغييرات في البيئة المحيطة، ثم تُخطط للتعامل مع تلك التغييرات عند حدوثها بطريقة منهجية، ثَبُتَ أن هذه المؤسسات أكثر فعاليةً وكفاءة، وهذه العملية يُطلق عليها مُسمى "التغيير المُخطط Planned Change"، ومن ثَم فإن التغيير المُخطط يتضمن توقعًا للتغيرات في البيئة المحتملة التي يتحتم على المؤسسات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب بصورة مُخططة طبقًا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في هذه المؤسسات[1]. كما يمكن

1.شريف، علي.(2003). الإدارة المعاصرة.- القاهرة: الدار الجامعية. ص. 320.

تعريف التغيير المخطط على أنه "محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة لزيادة الفاعلية ويمكن إحداث هذا التغيير بواسطة جهات خارجية متخصصة"[1]. والتغيير المخطط هو أساس نجاح المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي التي يتوافر فيها قادة يؤمنون بأهمية وحتمية التغيير المُخطط والمُمَنهج والذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات نحو خلق المستقبل من موقع القادر على توقع التغيير وصناعته وإحداثه بدلًا من الاكتفاء بمجرد معالجة المشكلات الحالية التي تظهر في المؤسسات، كما أن التغيير المُخطط يعمل على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتسم باستمرارية تغيرها وذلك عن طريق توفير مزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة توازنًا صحيحًا وتجمع ما بين الأمد الطويل والقصير في أفضل صورة بما يُحقق أهداف المؤسسات.

2- التغيير العشوائي Random Change: من خلال المسمى يمكننا تلمس المقصود بالتغيير العشوائي، وهو التغيير الذي يحدث بطريقة غير مُخططة أو مدروسة، فهو تغيير قائم على سياسة "رد الفعل Reaction"، وعادةً ما يحدث مثل هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي لا تُلقي بالًا بعمليات التوقع للتغييرات في البيئة المحيطة، فنجد أن المؤسسة لا تتحرك إلا عندما تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية، فتقوم بعدد من الإجراءات الفورية التي غالبًا ما تكون روتينية ومُكررة وأيضًا قصيرة المدى ولا تُحدث أثرًا فعالًا في علاج جذور المشكلة، ويمكن أن يُطلَق على ذلك النوع من التغيير عبارة "الإدارة بالأزمات"، فالمؤسسة لا تتحرك إلا عند حدوث الأزمة وليس قبلها أو توقعها. إذًا يُعدُّ التغيير العشوائي أسلوبًا دفاعيًا تتخذ فيه المؤسسات مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة الأزمات، حيث لا توجد خُطة واضحة المعالم تضع مستقبل المؤسسة في الحسبان، أو تَعُد العُدة لمواجهة المشكلات أو التغييرات قبل حدوثها.

ثانيًا: التغيير وفق الشمولية: ويقصد به درجة الشمولية في عملية التغيير، وهل ستشمل أجزاء معينة من المؤسسة أو كامل وحداتها، **ويكون في شكلين هما:**

1- التغيير الشامل: وهو التغيير الذي يشمل عادةً كل أجزاء المؤسسة سواء أقسامًا أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات، ويمتاز هذا النوع بشموليته[2]. ويُطلق عليه التغيير

1.هاشم، زكي محمود. (1984). تنظيم طرق العمل.- الكويت: مطبوعات الجامعة. ص. 222.

2.جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.- ط. 1.- عمان، الأردن: دار وائل للنشر. ص. 38.

الجذري ويتضمن هذا النوع من التغيير تأصيلًا جذريًا وليس مجرد تعديلًا في المؤسسة أو وحداتها أو تعديلًا للسياسات والإجراءات الإدارية فيها أو العمليات التنظيمية، وإنما يَهدُف إلى إيجاد مؤسسة جديدة تختلف بشكل كبير عن الوضع الراهن. وعادةً ما يكون هذا النوع من التغيير معتمدًا على استراتيجية من الأعلى إلى الأدنى (Top - Down Strategy).

2- **التغيير الجزئي**: ويشمل أجزاء من المؤسسة أو من العمليات أو الأنشطة، فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المؤسسة، أو أهداف المؤسسة أو السياسات والإجراءات، وعادةً ما يُطلق على هذا النوع من التغيير لفظ "التغيير التدريجي". ويحدث هذا التغيير على شكل تغيراتٍ صغيرة تُضاف إلى الهدف النهائي للتغيير، أي أنه يعمد إلى تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهدافٍ جزئية يتم تحقيق كل واحد منها في مرحلة معينة مستفيدًا من تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية السابقة وبالتالي يتحقق الهدف النهائي في نهاية المدة المُخططة لبرنامج التغيير. ويعتمد التغيير الجزئي على استراتيجية الأدنى للأعلى (The bottom-up Strategy) من خلال تهيئة المؤسسة للتغيير بإشراك المديرين والموظفين في كل الأقسام لمناقشة الحاجة إلى التغيير والتعريف بالمشاكل التي تواجه المؤسسة، ويُعتبر هذا الأسلوب أقل تهديدًا وضغطًا على العاملين لأنه يوفر الوقت لتبني الظروف الجديدة بالإضافة إلى ذلك فإن أي مشكلةٍ تطرأ في التغيير يمكن أن تُصحح وتُحل خلال عملية التغيير نفسها[1].

ثالثًا: التغيير وفق التنفيذ ويُقصد به تقسيم أنواع التغيير وفقًا لوقت تنفيذ عملية التغيير، ما بين إجراء التغيير بسرعةٍ كبيرة في المؤسسة أو إجرائه في شكلٍ تدريجي. **ويتضمن الأنواع التالية:**

1- **التغيير البطيء:** يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة ببطء، حيث تتم عملية التغيير على دفعاتٍ متتالية خلال فترة زمنية معينة.

2- **التغيير السريع:** ويسمى هذا النوع من التغيير بـ"الصدمة Chock"، حيث يتم مرةً واحدة وليس على دفعات كما أن عملية التغيير تكون سريعة الوتيرة، ولا يتم تنفيذ هذا النوع من التغيير إلا في حالات معينة مثل أن يكون هناك ضرورة مُلحة لإجراء التغيير منعًا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.

1.MsChane, Steven and Glinow, Mary Von (2000). Organizational Behavior. -New York: McGraw-Hill/Irwin. P.484.

1/ 4 مجالات التغيير

عادةً ما تلجأ المؤسسات إلى التغيير في محاولةٍ منها للتكيف مع واقع المحيط المجتمعي التي تتواجد فيه ونتيجةً لعدة عوامل سواء كانت هذه العوامل خارجية أو داخلية، واستجابةً لهذه المتغيرات تُبادر المؤسسات إلى إجراء التغيير، وهنا يظهر سؤال غاية في الخطورة وهو على ماذا يُنفذ هذا التغيير؟ وللإجابة نُلخصُ أبرز المجالات التي يمكن أن يتناولها التغيير داخل المؤسسات[1]:

أولًا: مجال الرسالة أو الأهداف أو الاستراتيجية: لكل مؤسسة رسالة واضحة وأهداف تسعى للوصول إليها من خلال استراتيجيات مرسومة بدقة، وعادةً ما تتناول رسالة المؤسسة الأهداف التي وُجدت وأُنشأت المؤسسة من أجلها، ومجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للجمهور، وكذلك الجمهور أو المستفيدين الممكن استهدافهم. ويُعد هذا المجال من أهم مجالات التغيير في المؤسسات والتي يمكن أن تناله عملية التغيير، ولكن يجب أن يُوضع في الاعتبار أن يكون التغيير في هذا المجال لمواكبة المتغيرات والظروف الجديدة التي من المتوقع أن تُهيئ فرصًا جديدة لرفعة ورُقي المؤسسة.

ثانيًا: مجال فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد: وتعني إعادة رسم وتخطيط سياسات وأساليب توزيع موارد المؤسسة المتاحة وترشيد استخدامها أو إعادة تطويع هذه الموارد بما يساهم في بلوغ أهداف المؤسسة مع خفض التكاليف وتحسين الجودة مع زيادة إنتاجية الخدمات في المؤسسات، وعادةً ما يكون تغيير أساليب تخصيص الموارد هو نتيجة للتغيير في أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

ثالثًا: مجال الهيكل الإداري: يُعد الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تعمل بها المؤسسات بشكل رسمي، وهو البناء أو الإطار الذي يُحدد التركيب الداخلي للمؤسسات، وهو يُبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يُوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطات وشبكات الاتصال في المؤسسة[2]. ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضةً للتغيير لأنه ستترتب عليه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويَحدُث التغيير هنا

1.مصطفى، أحمد سيد. (1998). إدارة السلوك التنظيمي.- القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع. ص. 475-478.

2.البكري، ثامر. (2005). إدارة المستشفيات.- عمان، الأردن: دار اليازوري. ص. 117.

بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة، وقد يكون التغيير في نظم الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة الاختيار للعناصر المناسبة لأهداف المؤسسة، كما يمكن أن يطال التغيير نظم تقييم الأداء بما يهيئ تقييمًا عادلًا للموظفين.

رابعًا: مجال التقنية: ويُقصد بالتقنية توفير وتهيئة المعرفة أو الطرق أو التجهيزات الفنية الجديدة والتي تُساهم في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسات، وقد يأخذ التغيير في المجال التقني عدة أشكال مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية أو إدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل. ولعل من أهم التغييرات في مجال التقنية هو التغيير في نظم المعلومات حيث عرفت تطورًا هائلًا في استخدام الحاسوب وظهور تقنيات الإعلام والاتصال، وأصبح امتلاك أي مؤسسة لنظام معلومات فعال من مقومات النجاح وذلك أن المعلومات أصبحت الآن تشكل أحد مواردها الثمينة، فكل نشاط مآله الفشل إذا كان الدعم المعلوماتي غير كافٍ، أي إذا كانت المعلومات الملائمة غير متوفرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المعقولة[1].

خامسًا: مجال سلوكيات الأفراد: الأفراد هم العنصر الهام والحيوي في المؤسسات وذلك لأنهم يمثلون العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي فإن هذا المجال يُعدُّ من مجالات التغيير الهامة للغاية، فيجب أن تُركز عمليات التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم وإعادة منهجة السلوكيات الوظيفية الخاصة بهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد وشخصياتهم، ومن ثَّم العمل على تطويرهم وتغييرهم بما يتلاءم مع احتياجات وأهداف المؤسسات وأدوارهم فيها، ذلك أن كفاءة وفعالية التغيير المستهدفة تقترن مباشرةً بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسات في عملية التغيير، حيث أن إسهامهم بصورة فعاله من شأنه أن يُعزز باستمرار نجاح فعالية التغيير، وعلى نفس المنوال فإن عزوف الأفراد وعدم استجابتهم وعدم تجاوبهم مع عملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة نجاح التغيير وبالتالي يُوصل المؤسسة إلى مرحلة عدم القدرة على أداء المهام المنوطة بها وتحقيق أهدافها[2].

1.عبيد، عوني فتحي خليل. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.- رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. ص. 20-.21

2.حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الصفاء. ص. .191

سادسًا: مجال الثقافة المؤسسية: ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمبادئ التي يشترك فيها أفرادها، وعندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مخالفة فإن عنصر المخاطرة يتضاعف ولهذا فإن الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والمنظمي دون المساس بالمبادئ والقيم المترسخة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة[1].

1/ 5 مراحل التغيير

عملية التغيير هي عملية عقلية تتبع خطوات مُحددة ومدروسة ومرسومة مسبقًا وذلك بهدف الوصول إلى نتائج معينة تم تحديدها قبل البدء في عملية التغيير في المؤسسة، وبالتالي فلابد أن تكون هناك مراحل معينة تمر بها عملية التغيير، كما أن التغيير يجري وفق العديد من النماذج العالمية والتي يُطلق عليها نماذج إدارة التغيير والتي يجب أن تتبنى المؤسسة إحداها وفقًا لما تراه مناسبًا لطبيعتها وطبيعة التغيير المراد تحقيقه. وهناك العديد من النماذج التي قُدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات، ويُعد نموذج كيرت لوين أحد أهم هذه النماذج، والذي قدمه العالم كيرت لوين (Kurt Lewin)، وهو يرى أن أي تغيير مخطط وواعٍ هو عملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي[2]:

أولًا: مرحلة الإذابة Unfreezing Stage

ثانيًا: مرحلة التغيير Changing Stage

ثالثًا: مرحلة التجميد Refreezing Stage

أولًا: إذابة الجليد Unfreezing: تقوم هذه المرحلة على مبدأ إلغاء أو استبعاد القيم والاتجاهات والممارسات السلوكية التي يمارسها الأفراد في المؤسسة قبل عملية التغيير، وذلك لأنها تتسم بعدم الفاعلية وبالتالي تصبح غير مناسبة للمواقف الجديدة التي ستتولد كنتيجة لعمليات التغيير التي ستُجرى في المؤسسة، وذلك يساعد على توليد شعور لدى

1.تومي، مليودي وخريف، نادية (2011). أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو 2011.

2.حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات. – عمان، الأردن: دار الحامد. ص. 284.

الأفراد بالحاجة إلى إيجاد شيء جديد وهو التغيير، فعادةً قبل تعلم الأفكار والاتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن نعمل على إخفاء الأفكار والممارسات الحالية لتحل محلها الأفكار الجديدة. إن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو إعداد العاملين في المؤسسة من الناحية النفسية والمعنوية لاستقبال وتَقَبُّل التغييرات التي يُزمع الشروع فيها في المؤسسة وذلك عن طريق إشعارهم بالأمان والطمأنينة تجاه التغييرات، وبيان أن هذه التغييرات لن تؤثر عليهم أو على مصالحهم بالسوء، وعلى الإدارة أن تُبرز وتُبين لهم الفوائد والعوائد التي ستعود على المؤسسة وعليهم أيضًا جراء التغييرات الجديدة، والتخفيف من السلبيات التي يمكن أن تظهر كآثار جانبية لعملية التغيير. وتُعدُّ هذه المرحلة من أخطر وأهم مراحل التغيير وذلك لأنها تتعلق بحالة المؤسسة ومدى استعدادها لعملية التغيير وممارساته واستراتيجياته، ويرى خبراء الإدارة أن نجاح عملية التغيير يتوقف إلى حد كبير على مدى الاستعداد النفسي والاجتماعي والمناخ السائد في المؤسسة وتقبله للتغيير[1].

ثانيًا: مرحلة التغيير Change: المرحلة الثانية من مراحل التغيير هي مرحلة إنجاز التغيير، ونعني هنا بالإنجاز هو القيام بتنفيذ الصيغ والإجراءات الهادفة لإجراء تغييرات محددة سلفًا. ويتم ذلك من خلال خطوات مُمنهجة تعمل على تطوير القيم والاتجاهات لدى الأفراد في المؤسسات، وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تتسم بالانسجام مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المُستهدف لإنجاز التطورات الجديدة، والبعض ينظر إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تَدخُّل بل هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطًا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم والتغيير إلى الأحسن[2]. وفي هذه المرحلة أيضًا يُحذر الخبراء من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك يمكن أن يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات أو تغيير إجراءات التعيين، يُعدُّ تغييرًا محدودًا طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عددًا كبيرًا من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل أو إعادة الهيكلة أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات[3].

---

1. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات.- الاسكندرية: الدار الجامعية. ص 361.
2. ماهر، أحمد. (2005). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية.- الاسكندرية: الدار الجامعية. ص 611.
3. حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر.- الاسكندرية: الدار الجامعية. ص. 349.

كما أنه من الضروري أن تتفهم إدارة المؤسسات أن هذه العملية يمكن أن تأخذ وقتًا طويلًا نسبيًا، فقد تستغرق هذه المرحلة عدة شهور أو أحيانًا تمتد إلى سنوات لكي يتم وضع التغييرات الجديدة موضع التنفيذ وذلك وفق طبيعة هذه التغييرات.

ثالثًا: مرحلة إعادة التجميد Refreezing: مرحلة إعادة التجميد لا تقل أهمية عن المراحل السابقة في عملية التغيير، فإجراء التغيير وحده غير كافٍ ولكن من الضرورة بمكان أن يتم حماية مُنجزات هذا التغيير والحفاظ عليها وعلى ما تم تحقيقه من مكاسب جراء هذه العملية، وهذا تحديدًا ما يتم إنجازه في المرحلة الثالثة من مراحل عملية التغيير. فكما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف الحالي للمؤسسة، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بإجراء التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه. فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمؤسسة أنماطًا جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يُطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته[1] وذلك يتم من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم، كما أنه من المهم جدًا إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير. ومما يُساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة[2]. وكما يتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، فإنه من الضروري أن يتم دمجه في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة استيعاب الطرق والأساليب الجديدة، وعلى الإدارة هنا أن تُعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

---

1. ماهر، أحمد. (2005). مرجع سابق، ص. 442.
2. القريوتي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم.- عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 264.

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير تقليص مقاومة التغيير		تغيير الأفراد تغيير الأعمال تغيير البناء التنظيمي تغيير التقنيات		تعزيز النتائج تقييم النتائج إجراء تعديلات بناءة

شكل رقم (2) نموذج "لوين" لمراحل التغيير التنظيمي[1]

1/ 6 آليات التغيير

هناك العديد من الآليات الحديثة التي تساعد في تطبيق استراتيجيات التغيير وإدارتها بشكل سليم ومنطقي يجعل من عملية التغيير عمليةً هادفة تحقق ما تصبو إليه في المؤسسات، وهذه الآليات لا تقتصر على واحدة دون أخرى حيث يمكن استخدام أي منها على مستويات متفاوتة وفق درجات التغيير والمطلوب منه وكذلك وفق سياسات المؤسسة، كما يمكن استخدام أكثر من آلية واحدة في عملية التغيير أو التبديل فيما بينها بما يحقق المصلحة المرجوة من عملية التغيير، ويرى خبراء الإدارة أن هذه الآليات لا يمكن قصرها على عدد معين أو وقوفها عند حد معين وذلك لتراكمية العلم وتتابع جهود العلماء وعدم اقتصارها على حد معين ويمكن أن يظهر كل يوم آلية جديدة في عمليات تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات[2]، ولعل هذا ما يحدث بالفعل فهناك العديد من الرؤى والأطروحات التي تظهر باستمرار في مجال الإدارة بشكل عام وفي مجال إدارة التغيير والإدارة الحديثة بشكل خاص. **ونُورد بعضًا من هذه الآليات فيما يلي:**

1.المؤمن، قيس .. (وآخرون). (1997). التنمية الإدارية.- عمان، الأردن: دار زهران. ص. 161.

2. الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق عوض الله.(2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات.- ط 4 جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 1424هـ (2003م). ص. 223.

أولًا: فرق العمل Working Teams: تُعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد ذوي المهام المترابطة والمهارات المتعددة، يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح الفريق الواحد، والاحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة والالتزام التام بالأهداف والقيم السائدة، والإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء ورفع مستوى مهاراتهم[1].

بالإضافة إلى ذلك فهناك من يُحدد بعض الأسس التي يجب توافرها في فرق العمل حتى يُطلق عليها فرق عمل فاعلة ومن أهم هذه الأسس وحدة الهدف وتوفر الإدراك المشترك للمشكلة وتوفر جو الحوار الهادف والبناء بين الأعضاء. وتعد آلية فرق العمل من الآليات المهمة في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات وذلك لما تتطلبه مشاريع إدارة التغيير من تناغم وتجانس بين أعضاء الفرق العاملة فيها وخاصةً فرق العمل الخاصة بالتخطيط لإجراء التغيير وتقييمه، وبالتالي فيجب على إدارة المؤسسات أن تكون واعية لهذه الآلية عند تطبيقها لاستراتيجيات التغيير، وأن تعمل على اختيار وبناء فرق العمل التي يمكن أن تقوم بمشروع التغيير على أكمل وجه وأن تراقب مدى التوافق والتناسب بين أعضاء فرق العمل ومدى تفاهمهم وتوافقهم في الرؤى حول موضوع التغيير بما ينعكس إيجابًا على خطوات تنفيذ مشروع التغيير والوصول إلى النتائج المرجوة منه.

ويرى خبراء الإدارة أن أسلوب فرق العمل يُتيحُ للفرد حرية التعبير عن آرائه والمشاركة في الإدارة مما يحقق له الرضا الوظيفي ويدفعه إلى مضاعفة الجهد والعطاء ويعود ذلك بالنفع على تماسك فريق العمل وتعاونه في مصلحة المؤسسة[2].

ويتضح أهمية استخدام أسلوب "فرق العمل" أثناء عمليات التغيير في موضوع مقاومة التغيير وفردية الأداء وظهور الصراعات في بيئة العمل بدلًا من الجماعية والتعاون. وهناك من الخبراء من يرى أن ضرورة فرق العمل في المؤسسات تساوي ضرورة الأسرة بالنسبة للمجتمع، وذلك لكونها تُقوي الروابط بين الأفراد والمؤسسة، وهي التي تُمكن المؤسسة من

1.القحطاني، سالم سعيد.(2005). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية. الإدارة العامة. مج. 45، ع. 1. ص. 102.

2.عشيبة، فتحي درويش. (2007). مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها في البحيرة. الإدارة العامة. ج. 47. ع. 3. ص. 372.

إدراك واستخدام القدرات الكامنة لدي العاملين وتساعدهم على تقبل التغيير ودعمه والمشاركة فيه[1].

ثانيًا: الإدارة بالأهداف Management by Objectives: ظهر مصطلح "الإدارة بالأهداف" لأول مرة في خمسينيات القرن الماضي على يد عالم الإدارة الشهير بيتر دراكر Peter Drucker[*]، وقد تبنى "دراكر" فلسفة الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس والمرؤوسين واتفاق الطرفين عليها، على أساس أنها عملية إنسانية تنبؤية موجهه نحو المستقبل وتسعى لتحقيق الأهداف التي تم الالتزام بها. **وتتميز الإدارة بالأهداف بعدة ميزات هي**[2]:

1- الأهداف تكون واضحة، حيث يتم التركيز على ما يجب عمله.

2- تتصف بالمعرفة والمهارة والتفكير والابتكار والتعلم الاجتماعي للأفراد.

3- الأهداف حقيقية ونابعة من واقع المؤسسة، وتكون بمثابة طاقة إيجابية للعمل.

4- تعمل على صهر الجميع في بوتقةٍ واحدة، وبالتالي لا نجد روح التعالي والفوقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

5- تكون الأهداف المتفق عليها بمثابة المُوجِه للأفراد لتحقيقها، وهي في نفس الوقت المُراقِب لمدى التقدم في العمل.

وكثير من المؤسسات تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الفاعلية ودعم تطبيق وتنفيذ استراتيجيات التغيير فيها، ويمكن من خلال تطبيق هذه الآلية إنجاز التغيير بصورة ممتازة حيث يساعد التآلف الناتج عن تطبيق هذه الآلية في تمكين الإدارة من شرح أهداف التغيير للمرؤوسين وتقريب الصورة لهم بحيث يكونوا جزءًا من عملية

1.Marquardt. M. J. (2002) Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning. - USA: Davies Black Inc. Publishing. P. 69.

*. Peter Ferdinand Drucker (1909-2005). أجمع العلماء على أنه الأب الروحي للإدارة فهو الذي حدّد مفهوم الشركة درّس من 40 الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا. قام بتأليف أكثر في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة .كتابًا من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة.

2.العجمي، محمد حسن. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية.- عمان، الأردن: دار المسيرة. ص. 333.

التغيير ذاتها بالمشاركة الفاعلة فيها وليس مجرد تلقي أوامر وتنفيذها، وذلك أن من مفاهيم الإدارة بالأهداف أنها تعمل على إيجاد أساليب إدارية جديدة يتم بموجبها تحديد أهداف المؤسسة الإستراتيجية والميدانية والتشغيلية بواسطة كل من الرؤساء والمرؤوسين، ثم متابعة تحقيق هذه الأهداف عن قربٍ وكثب.

ولهذه الآلية العديد من الخصائص والمميزات أهمها ما يلي[1]:

1- التعاون والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين في وضع الخطط اللازمة للعمل.

2- الارتكاز على مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين في التنفيذ.

3- المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين على تنظيم الأداء.

4- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها.

ثالثًا: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM: وتُعرف بأنها الطريقة التي تُدار بها المؤسسات لكي تضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة للعمليات والوظائف بهدف إرضاء المستفيد[2]، وقد ظهرت هذه الآلية في الثمانينات على يد "ويليام ديمنج"[*] والذي بنى نظريته على أساس أربعة محاور وهي (خَطِط – نَفِذ – افحص – باشر)، وأطلق عليها "دائرة ديمنج"، ونادى بتطبيق هذه النظرية كوسيلة لتحسين جودة الأداء. **ويرى خبراء الجودة ضرورة تطبيق بعض المفاهيم مثل**[3]:

1.الفائز، صالح بن سليمان. (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية. ص. .60

2.الترتوري، محمد عوض. (2006)، أغادير عرفات جويحان. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.– عمان، الأردن: دار المسيرة.

*. ويليام ادواردز ديمنغ (1900-1993) W. Edwards Deming.مهندس تصنيع أمريكي وصاحب نظرية "دائرة ديمنغ" لتحسين الجودة.

3.اليوسف، محمد يوسف. (2008). إدارة الجودة الشاملة: برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي.– الرياض: معهد الإدارة. ص. .27

1- توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتجات أو الخدمات فقط.

2- مشاركة كل فرد في المؤسسات في عمليات تحسين الجودة.

3- ضرورة وجود القيادة القوية الواعية والتي تتصف بالشمولية والواقعية.

4- التركيز على تحقيق رضا المستفيدين، وكذلك العاملين والمسؤولين في المؤسسات.

5- إمكانية مشاركة الأطراف الخارجية في بعض جهود الجودة الشاملة في المؤسسات.

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن أن تتضح أهمية هذه الآلية في المساعدة على تطبيق استراتيجيات التغيير في المؤسسات، وذلك لأنها تنسجم بشكل تام مع أهداف التغيير في المؤسسات، بحيث تساعد في نقل المؤسسة من الوضع الراهن إلى وضع أفضل ومأمول بمشاركة جهود كل أفراد المؤسسة.

رابعًا: الهندرة Reengineering : من أحدث أنماط وآليات التغيير التي ظهرت حديثًا في مجال الإدارة الحديثة، ويمكن تعريفها على أنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج"[1].

ومما يُميز الهندرة أنها تُركز على العمليات والوظائف الإستراتيجية في المؤسسات بهدف إعادة تصميمها وابتكار أساليب عمل جديدة، بمعنى أن الهندرة لا تعني مجرد تجميل لواقع أو إصلاح وترميم للنظم والأساليب السائدة في المؤسسة، ولكنها تعني التخلي عن النظم القديمة وأساليب العمل المتبعة في عقول الرؤساء والمرؤوسين واتباع النظم الجديدة الناتجة عن عملية الهندرة. فالبعض يُلخص أسلوب الهندرة في أنه نظرة جديدة كليًا إلى العمليات الإدارية الحالية والتي في غالب الأحيان يجب إلغاؤها، وإحلال العمليات والنظم والأساليب الجديدة المنتجة محلها[2].

1.السلطان، فهد صالح (1998). إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق.-الرياض: مطابع خالد، ص. 31.

2.Harmun Paul (2003). Business process change. - San Francisco: Morgan Kaufmann, P. 54.

ويرى خبراء الإدارة أن "الهندرة" تتميز عن باقي أنماط التغيير والتطوير في أنها تسعى إلى إيجاد حلول جذرية للمشاكل والعقبات التي تؤثر في سير الأعمال في المؤسسات، والمساعدة في الخروج من الروتين والأساليب التقليدية التي تُدار بها الأعمال والأنشطة في المؤسسات[1]. ومن هذه المنطلق يمكن اعتبار أن نمط "الهندرة" من أنجح الأنماط التي يمكن عن طريقها تنفيذ التغيير واستراتيجياته في المؤسسات، حيث إن "الهندرة" في حد ذاتها تعد نوعًا من التغيير الجذري في المؤسسات بكل فروعها وأجزائها ونظم وأساليب العمل فيها.

خامسًا: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري Knowledge Management & Intellectual Capital: لقد بات جليًا أن لرأس المال الفكري دورًا كبيرًا في مؤسسات الأعمال في العالم الحديث وخاصةً في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحادي والعشرين، حيث الانفجار الفكري والمعلوماتي الحادث والمتطور في كل لحظة، وأضحى من الصعوبة بمكان على المؤسسات أن تُحقق الميزة التنافسية من دون ذلك المارد القديم الجديد وهو "رأس المال الفكري"، وقد صار هذا العنصر هو الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسات وتتميز به عن غيرها بعد أن كان العنصر المادي هو المُسيطر قبل ذلك، وقد تبع ذلك ضرورة وجود الأساليب والنظم التي يمكن من خلالها إدارة هذا "المال الفكري" وهو ما يُعرف بإدارة المعرفة Knowledge Management في المؤسسات.

وقد عَرَّفَ العلماء إدارة المعرفة على أنها مجموعة من المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، بمعنى آخر فن إدارة حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية والتي تمر بعدة عمليات هي تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها ثم توزيعها وتطبيقها[2].

1.عبد الحفيظ، أحمد بن صالح. (2003). المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة.- عمان، الأردن: دار الأوائل. ص. 13.

2.الفائز، صالح بن سليمان. (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية. ص. 64.

أما رأس المال الفكري فيُعرفه العلماء على أنه الأفكار الذهنية والمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة[1]. كما أن رأس المال الفكري يُقصد به ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية المتوافرة في المؤسسة والذي يُساعد على تحسين كفاءة وأداء منظماتهم، وهو ليس مجرد مجموع حملة الشهادات العليا أو الأجهزة الالكترونية أو المعامل والمباني داخل المؤسسات، بل هو مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز مؤسسة عن أخرى، ويمكن القول ببساطة أن رأس المال الفكري في المؤسسات هو الأصول غير المرئية فيها[2].

سادسًا: التغيير المستمر (كايزن) Kaizen: تُعدُّ استراتيجية الكايزن من أحدث وأهم الآليات لإحداث التغيير على المستوى العالمي، والتي أصبحت تُستخدم في العديد من المؤسسات التي ترنو إلى إدارة عمليات التغيير وتحقيق أعلى النتائج منها، وعلى الرغم من قِدم هذه الإستراتيجية والتي نشأت منذ فترة بعيدة في اليابان إلا أن استخدامها على المستوى العالمي أخذ في النمو شيئًا فشيئًا إلى أن أصبح من أهم آليات التغيير وإدارته في الوقت الحالي.

وقد ظهر مفهوم "كايزن" لأول مرة في اليابان في عام 1948م على يد الخبير الياباني ماساكي إيماي Masaaki Imai، ومصطلح "كايزن" مقسم إلى جزئين وهما "Kai" وتعني التغيير و"Zen" وتعني الأفضل، وعادة ما يُترجم مصطلح "كايزن" إلى "التغيير المستمر Continual Improvement"[3].

وتعتمد فكرة "كايزن" على التقليل من الهدر "Waste" الموجود في العمليات التي تحدث في المؤسسات، حيث أنه من المفترض أن كل عملية من هذه العمليات تحتوي على هدرٍ ما وبنسبٍ متفاوتة، سواء كان هذا الهدر ماديًا، أو معنويًا، أو فكريًا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسبٍ قليلة لابد وأن يُنتج قيمة مضافة للعملية وبالتالي ينعكس على المستفيد من هذه العملية والمؤسسة ككل، وبهذا يمكن القول أن استخدام "كايزن" كآلية للتغيير في المؤسسات هو عبارة عن تطبيق فكرة التخلص من الهدر "Waste" الحادث في العمليات المؤسسية وبشكل مستمر، كما أن "كايزن" يقوم على مبدأ أساسي وهو أن جميع العاملين في المؤسسة لهم الحق في إحداث

1.Thomas A. Stewart (1998). Intellectual Capital: The Wealth of Organizations. - New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc.

2.كارنيل، كولن (2003). صندوق إدارات التغيير، ترجمة سرور مكي إبراهيم.- الرياض: دار المريخ. ص. 42.

3. مورير، روبرت (د.ت.). خطوة صغيرة قد تغير مجرى حياتك: طريقة الكايزن.- الرياض: دار جرير، ص. 24-30.

التطوير والتغيير المستمر وذلك عن طريق إحداث خطوات صغيرة في التغيير ويكون لها الأثر الكبير على المدى البعيد في المؤسسة، وبذلك تحقق استراتيجية "كايزن" المعادلة الصعبة وهي تأصيل ثقافة التغيير المستمر والمتوالي نحو الأفضل في المؤسسات دون تكبد الكثير من التكاليف أو ظهور مقاومة للتغيير من قبل العاملين في المؤسسة وذلك أن هذا التغيير يحدث عن طريق العاملين أنفسهم[1]. ومن أفضل الطرق لتطبيق استراتيجية "كايزن" في المؤسسات ما يسمى بـ "رباعية ديمنج PDCA[*] "، والتي تتضمن الخطوات التالية[2]:

1- التخطيط Plan ويعني تعريف المشكلة أو الجزء المراد تغييره في المؤسسات.

2- التنفيذ أو الفعل Do وتعني محاولة إيجاد حلول للمشكلة أو طريقة للتغيير في المؤسسات.

3- التدقيق Check وتعني اختبار الحلول المقترحة ومدى جدواها في حل المشكلة أو التغيير في المؤسسات.

4- التطبيق Act وتعني تطبيق الحلول المقترحة بعد ثبوت جدواها في حل المشكلة وتنفيذ التغيير في المؤسسات.

ولكي تحقق الكايزن فعالية جيدة **يجب أن نتبع الاستراتيجيات التالية:**

- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف من التغيير واستلهام الإبداع، فالأسئلة الصغيرة تسمح بالالتفاف حول مخاوفنا وتسمح للعقل بالتركيز على حل المشكلة والإبداع في إيجاد الحلول لها.
- التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
- إتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
- حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة مؤلة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر.
- منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
- إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.

1.Martin, D. (1993). Towards kaizen: The quest for quality improvement. Library Management, 14(4), 4-4.

PDCA

*. هي اختصار للعبارة الانجليزية "Plan – Do – Check - Act" والتي يطلق عليها رباعية ديمنج أو دورة ديمنج، وهي من أهم الآليات في إدارة الأعمال والتغيير في المؤسسات، وتعني (التخطيط – التنفيذ – التحقق – الفعل والتصحيح).

2.جواد، حنافي. صناعة التغيير وأنموذج استراتيجية الكايزن Kaizen.- تم الإطلاع في 18/05/2013، متوفر على الرابط: /http://www.alukah.net/Web/hanafijawad/0/44207

1/ 7 مداخل التغيير

نظرًا لتعدد مجالات التغيير وتنوعها فإنه ينبغي على إدارة المؤسسات أن تتخذ بعض الإجراءات قبل بداية عملية التغيير، ولعل أهم هذه الإجراءات هو تحديد المدخل أو المداخل التي يُراد إجراء عملية التغيير فيها، ويجب عند اختيار مدخل التغيير أن يكون هذا المدخل مناسبًا لنوع التغيير المنشود ويقود إليه مباشرةً، وقد تعددت تقسيمات الخبراء لمداخل التغيير في المؤسسات كلٌ وفق رؤيته ووجهة نظره، **ويمكن إبراز أهم هذه التقسيمات كما يلي:**

أولًا: مداخل التغيير وفق مجالات التغيير: حيث يتم تحديد المدخل الذي سيتم فيه تطبيق استراتيجيات التغيير. وغالبًا ما تتمثل مجالات التغيير وفق هذا المدخل على النحو التالي[1]:

1- **المجال الوظيفي**: والذي يهتم بأهداف وسياسات المؤسسات والعمل على تطويرها.

2- **المجال الهيكلي**: ويهتم بتوزيع العمل، وتشكيل الوحدات المركزية وارتباطاتها، وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسئوليات.

3- **المجال التقني**: ويكون محور اهتمامه إدخال الطرق والأساليب الفنية في العمل، مثل استخدام الأجهزة الحديثة في العمل وأتمتة الأعمال داخل المؤسسات.

4- **المجال الإنساني**: يهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال التدريب وبناء فرق العمل[2].

ثانيًا: مداخل التغيير وفق كيفية إجراء التغيير: ويرُكز هذا المدخل على الجوانب المتعلقة بكيفية إجراء عملية التغيير وشكله الإداري، وذلك أن عملية التغيير تحتاج إلى قوة تدفعها وتحميها داخل المؤسسة حتى يتحقق الهدف من التغيير، وهذه القوة تختلف باختلاف المؤسسات وطبيعة التغيير، **ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:**

1.دحلان، خالد إدريس شاكر، مصدر سابق، ص. 13-14.

2.دقامسة، مأمون أحمد سليم، (2002). التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين الإدارة الحكومية في محافظة إربد، مجلة الإداري، ع 88، ص. 86.

1- التغيير من أعلى لأسفل. وفي هذه الحالة قوة الدفع للتغيير من أعلى أي من الإدارة العليا للمؤسسة حيث لا يمكن إجراء أي تغيير دون موافقتها ومساندتها ودعمها لهذا التغيير. ويحقق هذا النوع من التغيير أعلى سرعة ممكنة في التغيير، ولكن يمكن أن يكون له بعض الآثار السلبية على العاملين في المؤسسة، وذلك لشعور العاملين أن الإدارة قد اتخذت قرارات دون النظر إلى ردود أفعالهم أو التعرف على وجهة نظرهم في التغيير.

2- التغيير من أسفل إلى أعلى. وهنا تأتي المبادرة في إحداث التغيير من المستويات الإدارية الأدنى في المؤسسة، أو قد تَطلب منهم الإدارة العليا قيادة التغيير أو التخطيط له، وذلك عن طريق المشاركة في إتخاذ القرارات والتخطيط للتغيير المطلوب.

3- التغيير بالمشاركة. وهنا تكون مسئولية إحداث وتطبيق استراتيجيات التغيير مشتركة بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى من الإدارة، ويعمل الفريقان معًا في كل خطوات التغيير منذ تشخيص مشاكل المؤسسة ثم وضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير ومتابعته، ويتم ذلك عن طريق صيغ القرارات الجماعية أو حل المشكلات جماعيًا داخل المؤسسة.

ويُلاحظ أن لكل نوع من الأنواع السابقة مميزات وعيوب ولكل نوع حاجة أو سبب لاستخدامه في بعض الأحيان، وبصفةٍ عامة يرى خبراء الإدارة أن نمط التغيير "من أسفل لأعلى" يحقق أعلى درجات المشاركة في التغيير، إلا أن التغيير على هذا المستوى يُعد أضيق نطاقًا من التغيير الذي يتم في نمط "من أعلى لأسفل"، كما أن نمط "من أعلى لأسفل" هو أكثر فعالية من الأنماط الأخرى ذلك أنه يكون في الأساس نابع من الإدارة العليا للمؤسسة ويلقى كامل دعمها ويتمتع بكامل القوة للتنفيذ.

ثالثًا: مداخل التغيير وفق أساليب إحداث التغيير: ويُقصد به طريقة اختيار قرار التغيير من قبل إدارة المؤسسة، وهل سيكون التغيير سلطوي منفرد أم بالمشاركة مع الأفراد. **ويشمل هذا المدخل الطرق التالية:**

1- الإنفراد بسلطة القرار. وهنا تعتمد الإدارة العليا على خبراتها الذاتية دون الاستعانة بالمستويات الإدارية الأدنى في إتخاذ القرارات الخاصة برسم ملامح التغيير المطلوب، ومن الممكن أيضًا أن تسترشد الإدارة العليا هنا بالتقارير الواردة من المرؤوسين في عملية التخطيط.

2- المشاركة في سلطة القرار. حيث تسمح الإدارة العليا بإشراك المرؤسين في قرارات إحداث التغيير، ويكون ذلك إما بالسماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات أو المشاركة في صنع القرارات.

3- التفويض. وذلك بأن تُعطي الإدارة العليا مساحة من الحرية للمرؤوسين في تحديد التغيير المطلوب ورسم أنسب الطرق للوصول إلى أهداف هذا التغيير.

1/ 8 خصائص التغيير

يتميز عالم اليوم بالتقدم التقني المذهل الذي ألغى الحُدود وقرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصْبح الحُصول عليها مُيّسرًا، بعيدًا عن السلطات الرقابية أو الموانع الأمنية التي كانت تُعيق انتشار المعلومات، وفي هذا العصر بدأ الطابع الإداري التقليدي للمؤسسات في الزوال والاضمحلال، وأصبحت المؤسسات الحديثة تميل إلى تبني نظم الإدارة التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي واشتراك كافة أعضاء المؤسسات في اتخاذ القرارات ونشر ثقافة الإحساس بالمصير المشترك وإشاعة أجواء الحرية والديمقراطية في العمل الإداري في المؤسسات، ولعل ذلك هو ما يُساهم في إعطاء قدرة أكبر للمؤسسات على الصّمود ويفتح أمامها آفاقًا جديدة للتقدم والرقي في عالم يتسم بشدة المنافسة.

وفي هذا الواقع الجديد يصبح لزامًا على المؤسسات أن تبحث عن تصوراتٍ جديدةٍ لإدارتها بما يضمن لها الاستمرارية والتطور مع الحفاظ على الكيان المؤسسي، وهذا يعني أن مفهوم الإدارة الحديثة يتداخل ويتقاطع مع عدة علوم مثل العلوم الاقتصادية والسياسية العلوم السلوكية الإنسانية[1]، فالإدارة الحديثة لم تعد مجرد هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة التي يتم فرضها على موظفي المؤسسات ليقوموا بتنفيذها دون مناقشة، بل أصبحت الإدارة الناجحة هي التي تستند إلى معطيات علمية، وتُوظف العقول البشرية وتستخدم الموارد المُتاحة بتقنية عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح في واقعٍ يعُجُ بالصراعات والتحالفات، ومن خلال هذا الواقع الجديد تظهر إرادة صلبة تهدف إلى إحداث التغيير مَهْما كانَ التحدّي ومهْما كانَ الثمن. وهنا نجد السؤال الهام، ما هي خصائص التغيير؟

1.الخضيري، محسن أحمد (2003). إدارة التغيير.- دمشق: دار الرضا. ص. 19.-20.

ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:

1- الحتمية: فالتغيير بات أمرًا حتميًا في الكون كله، الإنسان نفسه يتغير وكما يُقال "دوام الحال من المحال"، وعلماء الاجتماع لديهم قاعدة وهي "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه[1]"، لقد أصبح التغيير في عصرنا هو القاعدة وليس الاستثناء، فالعصر الذي توجد فيه المؤسسات الآن هو عصر التغيير والديناميكية في شتى المجالات، ولعل هذا ما جعل العلماء يطلقون عليه" عصر التغيير[2]"، وهذا التغيير أصبح كالمد العارم الذي يجتاح كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى تفرض على المؤسسات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل وتُنذر المؤسسات بأن تتغير أو تزول.

2- التكاملية والتوافقية: عملية التغيير ليست ترفًا فكريًا لمجموعة من موظفي المؤسسات دون غيرهم، ولكنها عملية تقوم على تحقيق نسبة الرضا المتبادل بين مصالح المؤسسات وأهدافها وبين الأفراد والقوى العاملة فيها، وبالتالي فإن عملية التغيير تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التكامل والتوافق بين احتياجات القوى المختلفة في المؤسسات.

3- المشاركة: فحتى تكون عملية التغيير بيئة آمنة ونضمن استمراريتها فإننا بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

4- التفاؤل: حيث إن عملية التغيير هي عبارة عن سلسلة انتقالية، تنتقل فيها المؤسسات عبر سلسلة من المراحل والخطوات التطويرية لكي تقفز بها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول مستقبلًا، وبالتالي فإن عملية التغيير تتسم بروح التفاؤل والإيجابية في نقل المؤسسات من وضع راهن غير مرضي عنه إلى وضع مأمول يلقى قبولًا من كافة الأطراف.

5- الواقعية: فعلى المؤسسات الراغبة في التغيير أن تُدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدراتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

1.كلالدة، ظاهر محمود. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية.- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. ص. 283.
2.عطية، مصطفى كامل أبو العزم. [د.ت.]. مقدمة في السلوك التنظيمي.- مصر: المكتب الجامعي الحديث. ص. 169.

6- القدرة والفاعلية: يتوقف نجاح عملية التغيير على امتلاك هامش معين من القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفاعلية توجيه القوى الفاعلة داخل المؤسسات وإجراء خطوات التغيير بما يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى الوضع المأمول.

7- الغائية والهدف: التغيير ليس غاية أو هدف في حد ذاته، وليس عبثيًا أيضًا وإنما هو فعل إرادي واعي ومدروس ومُخطط وله أهداف محددة. مثل إقناع التيار المقاوم للتغيير وتحويله من عنصر هدم إلى عنصر بناء في المؤسسة.

8- القانونية والشرعية: عند التخطيط لعمليات التغيير في المؤسسات من الهام جدًا أن يكون هناك نوعٌ من الغطاء القانوني مما يُضفي على عملية التغيير نوعًا من الشرعية، وذلك للحفاظ على كيانات عملية التغيير من الاتجاهات المعادية والمقاومة للتغيير، كما أن أي عملية تغيير لابد أن تتبنَّى المبادئ الأخلاقيّة السّائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلاميّة تعمل باستمرار على ترْسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق النجاحات والمكاسب للمؤسسات.

9- الإيجابية والإصلاح: أي العمل على إصلاح بنية المؤسسات وتحويلها من المسار السلبي إلى المسار الإيجابي وذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها والسّعي لإصلاح كلّ ما طرأ عليها من خلل.

10- المسئولية: فقبل البدء في عملية التغيير يجب أن يكون هناك إدراك لما سيتم إنجازه في عملية التغيير، والتبعات التي يمكن أن تحدث للمؤسسة، ويجب أن يتم دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ القرار. فمن المفترض أن يُوفر التغيير مكاسب معينة للمؤسسات لا أن يضعها في موقف صعب أو يجر عليها مشاكل أو خسائر.

11- الإبداعية: يلعب التغيير دورًا هامًا في غرس قيم الإبداع والابتكار والجودة داخل بيئة المؤسسات، فهو يعمل على تنمية قدرات الأفراد على التطوير ويسعى لتقديم البدائل المتطورة التي تنهض بالمستوى العام للأفراد في المؤسسات.

12- الاستمرارية: التغيير حالة مستمرة يحدث بتخطيط مُسبق وهو من الظواهر التي تتسم بالديمومة والاستمرارية، كما أن المؤسسات تتسم بالحركة وعدم الثبات.

13- الشمولية: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النُظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المؤسسة بكاملها، أي باعتبارها نظامًا كاملًا، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تُسَّير المؤسسات بأكملها وتسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تُعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المؤسسة[1].

1/ 9 مسئوليات وسُلطات التغيير

عادةً ما تواجه المؤسسات التي تهدف إلى إحداث تغيير ما في داخلها سؤالًا هامًا ومنطقيًا عند بداية التخطيط لعملية التغيير، وهو من يقوم بالتغيير؟ أو لمن تُوكل سُلطة التغيير في المؤسسة؟ ولعل أول ما يتبادل إلى الذهن في الإجابة على هذا السؤال هو أن تقوم المؤسسة بنفسها بتولي عمليات التخطيط وتنفيذ التغيير أو أن تتبنى خيارًا آخر وهو الاستعانة بقوى خارجية للتخطيط وتنفيذ مشروع التغيير وذلك فيما يطلق عليه الاستشارات الخارجية، كما يمكن أن تتبنى المؤسسات الخيارين معًا.

أولًا: مسئولية التغيير من داخل المؤسسة[2]: حيث تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد المسئوليات الخاصة بإدارة التغيير فيها، ومن له حق مباشرة تنفيذ الخطط لإنجاز التغيير على النحو المطلوب، **وعادةً ما تكون هناك ثلاثة بدائل في هذا المستوى وهي كالتالي:**

1- أسلوب الإدارة العليا: حيث يستأثر المديرون بغالبية أو كل المسئوليات والسلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك، اعتمادًا على خبراتهم الذاتية أو عن طريق الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي تَرِد من مرؤوسيهم، ويُعد هذا اتصالًا رأسيًا من أعلى إلى أسفل. **وعادةً ما تميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ بعض القرارات في المؤسسات الخاضعة للتغيير مثل:**

1.نصر، حنا.. (وآخرون). (1991) مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة.- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. ص. 92.

2.سيزلاقي، أندور دي ووالاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد.- السعودية: معهد الإدارة العامة. ص. 546-548.

- تغيير الأفراد. وذلك من خلال قرارات النقل أو الندب داخل المؤسسة أو فروعها.

- تغيير الجماعات. مثل إعادة تشكيل الإدارات والأقسام وجماعات العمل لمعالجة نقاط الضعف.

- تغيير هياكل التنظيم. عن طريق إحداث تغيير في بعض الأنظمة في المؤسسة.

2- أسلوب المشاركة: هنا تقوم الإدارة العليا في المؤسسات بعملية إشراك المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة في عمليات التغيير منذ البداية وحتى النهاية، على أن يكون المُخطط الرئيسي لعمليات التغيير هي الإدارة العليا، وهذا الأسلوب يفترض وجود حد أدنى من الكفاءة المهنية والخبرة العلمية والعملية في الأشخاص والمسئولين في المستويات التنظيمية المختلفة لتؤهلهم للاشتراك في مثل هذه العمليات الحساسة والهامة في المؤسسات. **ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في عمليات التغيير بإحدى طريقتين هما:**

- اتخاذ القرارات الجماعية. حيث تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، ثم تقوم بتقديم بدائل وحلول لاختيار الأنسب منها.

- حل المشاكل جماعيًا. وهو أقوى أساليب المشاركة وأعمقها في عمليات التغيير، حيث لا يقتصر دور العاملون في المؤسسة على مجرد دراسة البدائل واختيار الأنسب منها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات عنها وتعريفها بدقة ومن ثم التوصل إلى البدائل المناسبة والحلول الناجعة.

3- أسلوب التفويض: وهو يقضي بأن تقوم الإدارة العليا بعملية تفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملون في المؤسسة للقيام بتحديد ورسم وتخطيط معالم التغيير المناسب للنهوض بالمؤسسة، كلٌ وفق المكان والمستوى الذي يعمل فيه، للخروج بخطة شاملة للتغيير في المؤسسة عامة، وتحتفظ الإدارة العليا هنا بحق تقرير الخطة النهائية بعد الأخذ بآراء كل المفوضين في عمليات التغيير المقترحة. وهنا تكون مسئولية تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها ثم اتخاذ قرار مناسب.

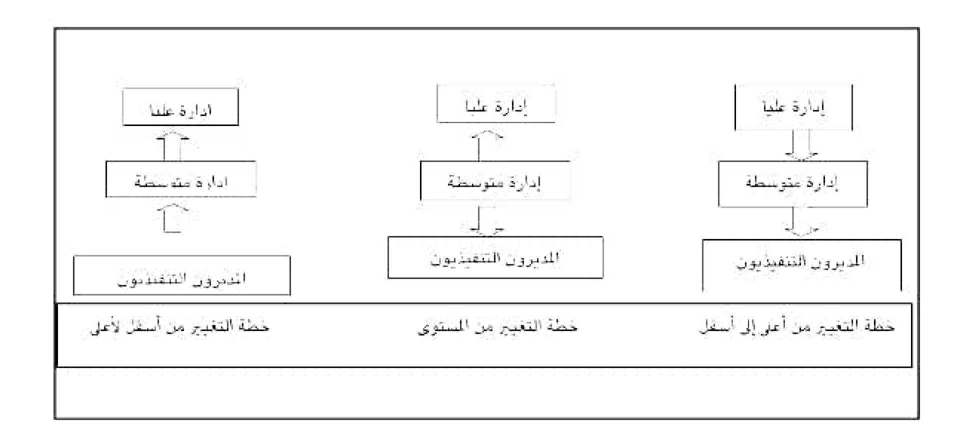
ثانيًا: الاستشارات الخارجية: تنتهج بعض المؤسسات نهجًا خاصًا في الاعتماد على بعض الاستشاريين من خارج المؤسسة لإنجاز عمليات التغيير والوصول بالمؤسسة إلى النحو المأمول من قبل الإدارة العليا، وعلى ذلك فإنها تقرر الاستعانة بمكاتب الاستشارات الفنية المتخصصة في هذا المجال، وعادةً ما يختلف دور الاستشاري في إنجاز وتحريك عمليات التغيير حسب السبب الذي قامت المؤسسة بالتعاقد معه من أجله.

وانطلاقًا مما سبق يمكن القول إن إدارة التغيير **يمكن أن تكون على شكلين:**

1- التغيير من أعلى إلى أسفل: وهو نموذج من القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العُلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويُركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة.

2- التغيير من أسفل إلى أعلى: يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى، يُشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي، والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك:



شكل رقم (3) المواقع المحتملة لتطبيق التغيير

1/ 10 أسس ومبادئ التغيير

لكل نشاط مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب الالتزام بها للخروج بالنتائج المرجوة، وعمليات التغيير في المؤسسات هي نشاط هام وحيوي ويتم تنفيذه للوصول إلى مستوى معين أو تغيير نمط أو حل مشكلة ما داخل المؤسسات. ولكي يتم هذا التغيير بشكل فعال مُحَقِقًا النتائج المرجوة منه والتي من أجلها شُرِعَ في إجراءاته، فيجب على الإدارة العليا أو المسئولين عن إدارة التغيير مراعاة الأسس والمبادئ التالية[1]:

1- الدراسة الدقيقة. فيجب إجراء دراسات دقيقة ومُوسعة لطبيعة المشكلة أو الظاهرة التي استدعت إجراء عمليات التغيير، وأن يتم التعرف على كيفية ظهور المشكلة وأسباب استمرارها، ويجب أن تتضمن هذه الدراسات تخطيطًا واضحًا للنتائج المرجو تحقيقها بنهاية عمليات التغيير.

2- إدراك الدوافع. فعلى مسئول التغيير أن يكون على وعيٍ تام بالدوافع وراء إجراء التغيير، والأسس التي قام عليها قرار التغيير، كما ينبغي أن يكون على درايةٍ تامة بالقيم والمواقف والاتجاهات التي تتعلق بأنشطة التغيير، وأثر هذه الدوافع على عمليات وأنشطة التغيير. فإذا لم تكن الدوافع واضحة ومُحددة لن تكون هناك موضوعية لدى مسئول التغيير.

3- الملاحظة المستمرة. حيث تقوم الإدارة العليا أو مسئول التغيير بالملاحظة والإشراف المستمر على أنشطة التغيير، ويجب أن يكون على علم بالأسباب الظاهرة والكامنة الداعمة أو الرافضة للتغيير لدى العاملين، وقادرًا على التحليل المستمر للقوى الدافعة أو المُعيقة لأنشطة التغيير.

4- التعرف على إمكانات المسؤول الإداري. فقد يواجه المسؤول الإداري عن التغيير مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازمة لدفع ومعاونة الآخرين أثناء إجراءات التغيير.

---

1. العنزي، مبارك بنيه ضامن. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.- رسالة الماجستير غير منشورة.- السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص 16-17.

5- الوضوح والشفافية. وتعني توضيح الأهداف المرجوة من التغيير بشفافية للأشخاص المعنيين، وذلك أن السرية وعدم وضوح الرؤيا وغياب الشفافية تُسبب القلق والحيرة للعاملين، وتكون من أهم أسباب مقاومة التغيير.

6- حرية إبداء الرأي. وذلك بإعطاء الفرصة لأفراد المؤسسة للتعبير عن اعتراضهم أو مشاعرهم تجاه التغيير، وذلك سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة من جانبهم، كما يُعطي للإدارة فرصة التعرف على أسباب المقاومة من خلال هذا النوع من التغذية الراجعة، وكذلك فإن إفساح المجال للأفراد يدفعهم للثقة في التغيير وبعث الطمأنينة تجاه التغييرات الجديدة[1].

7- الثقة بالنفس. فمعرفة المسئول لما يجب عليه عمله يجعل عملية التغيير مستقرة وثابتة، فنظرًا لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسئول أن يُركز اهتمامه على اتخاذ خطوات دقيقة تساعد الناس على تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

8- مبدأ المشاركة. ويُقصد به مشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة التغيير، وكذلك مشاركتهم في عمليات التخطيط، وهناك بالطبع علاقة طردية بين مشاركة الأفراد في عمليات التغيير وخطواتها وبين شعورهم بالطمأنينة تجاه التغيير، وأنهم قادرون على التأثير في العملية بأكملها.

9- الاهتمام بجانب المعلومات. حيث يُعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرًا ضروريًا، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.

10- توفير الموارد. يجب أن يتم توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، حيث إن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الموارد المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها[2].

1.الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (1416هـ). التطوير التنظيمي.- ط. 2.- الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع. ص. 41.

2.الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (1416هـ). مصدر سابق. ص. 42.

وبصورةٍ عامة، فإن أسس التغيير المُخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها، وزيادة قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، وفي بيئة المؤسسة، والاستفادة من التقنية الحديثة.

1/ 11 أنماط إدارة التغيير

يُشير مصطلح "إدارة التغيير" عادةً إلى الطريقة أو الأسلوب المُتبع من قِبل الشخص أو فريق العمل للمعالجة وإدارة والتعامل مع الفترة الانتقالية للانتقال من أسلوب عمل إلى آخر، ومع ذلك فإن إدارة التغيير لا تقتصر فقط على مجرد إدارة هذا التغيير أو مراقبته، وإنما يمكن أن يتعدى الأمر ذلك ويتضمن مثلًا إجراء تغييرات في الهياكل الإدارية أو في القيادة العليا أو المستويات الوسطى، وهذا ما يمكن أن يتضح من خلال التعرف على الأنماط الأساسية في إدارة التغيير والتي يمكن إبرازها في الأنماط التالية كما حددها (بلوديجك[1] .Blokdijk, G):

1- النمط الأول. الإداري. ويتعامل مع التغييرات التي تحدث في الإجراءات الإدارية، ويُعدُّ هذا النمط من أكثر أنماط التغيير شيوعًا في المؤسسات التي تخضع لبرامج التغيير سواء كانت صغيرة أو كبيرة، فمع دخول التقنيات الحديثة التي تتجدد كل يوم في شتى المجالات، أضحى من الضروري أن تقوم المؤسسات بمواكبة هذه التطورات وذلك عن طريق إجراء التغييرات في الإجراءات الخاصة بما تقدمه من خدمات لكي تتلاءم مع هذه التطورات التقنية، وكنتيجة لذلك فإن ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات لمستفيديها ستكون دائمًا في القمة في مجالها وذلك لتوافقها مع أحدث التقنيات، كما أنها ستكون ملبيةً للتطلعات المتجددة لدى المستفيدين.

1.Blokdijk, G. (2008). Change Management 100 Success Secrets: The Complete Guide to Process, Tools, Software and Training in Organizational Change Management. [Brisbane, Australia]: Emereo. P. 164.

2- النمط الثاني. الهيكلي. وهو الذي يتعامل مع التغييرات التي تحدث في هياكل المؤسسات، والتي يمكن أن تنجُم عن عمليات التغيير الضخمة مثل الاندماج Merging مع مؤسسات أخرى، أو الشراكات المحلية أو الدولية مع مؤسسات في المحيط، والتي يمكن أن ينتج عنها نوعًا من التغيير في الهياكل التنظيمية في المؤسسات.

3- النمط الثالث. القيادي. وفي هذا النمط يتم التعامل مع التأثيرات التي تنجم عن تغيير هيكل القيادات، فعلى سبيل المثال، يحدث بين الحين والآخر أن يترقى شخص ما في القيادة العليا في المؤسسات إلى منصب أعلى، الأمر الذي يتطلب ممن يعملون معه أو تحت إدارته إلى إجراء بعض التغييرات في المهام الوظيفية للتوافق مع المنصب الجديد للمدير، ولكي يتمكن العاملون من اجتياز هذه الفترة الانتقالية يجب عليهم تنفيذ خطة حازمة لإدارة التغيير والتكيف مع الأوضاع الجديدة بسرعة.

الفصل الثاني

إدارة التغيير

نماذجه وإستراتيجياته

تمهيد

نتناول في هذا الفصل التعريف بأهم النماذج المستخدمة على المستوى العالمي في مشاريع إدارة التغيير، في محاولة للوقوف على ماهية هذه النماذج ومدى التوافق والاختلاف فيما بينها، كما نتناول بالشرح بعض النماذج العالمية الأكثر استخدامًا مثل نموذج كيرت لوين، ونموذج دين آندرسون وليندا أكرمان، ونموذج جون كوتر. كما نناقش هنا نقطة هامة في إدارة التغيير وهي الاستراتيجيات التي يجب اتباعها في مشاريع التغيير. فعلى تعدد هذه الاستراتيجيات واختلاف العلماء حول أفضلية إحداها على الأخرى، إلا أن الجميع يتفق على أهمية وجود واتباع استراتيجية معينة أو أكثر في مشاريع التغيير، لأنها تمثل العصب الرئيس لعملية التغيير والتي يمكن من خلالها تنفيذ مشاريع وخطط التغيير، ويأتي الفصل على ذكر أهم هذه الاستراتيجيات وأهم الأساليب التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الاستراتيجيات، مع عقد مقارنة بين هذه الاستراتيجيات لبيان نقاط الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وأهم العوامل التي يتوقف عليها اختيار استراتيجية بعينها.

تُعدُّ عملية التغيير عمليةٌ معقدةٌ بعض الشيء فهي تسعى إلى تحسين وضع حالي يتضمن بعض المشاكل، وتعمل على خلق واقع جديد يُمكن من خلاله تلافي المشاكل والأخطاء التي كانت موجودة في الوضع القديم، وهذه العملية تتطلب نوعًا من العقلانية والدقة والتخطيط، فالتغيير أيضًا نشاط عقلي يعتمد على التخطيط المُسبق لأنشطته، وتحديد الأدوار والمسئوليات التي سيقوم بها كل فرد مشارك في عملية التغيير، وبما أن المؤسسات تختلف في ظروفها وطبيعتها وأهدافها التي أُنشئت من أجلها، فمن الطبيعي أن يكون هناك العديد من نماذج إدارة التغيير التي يمكن أن تختار من بينها المؤسسات بما يناسب ظروفها وطبيعتها وأهدافها.

والمكتبات ومؤسسات المعلومات هي نوع من المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة والتي تعتمد على تقديم خدمات معينة لمجتمع من المستفيدين تتعدد خصائصه وحاجاته إلى المعلومات. ومع أن المكتبات تتعدد في أنواعها ما بين عامة ومتخصصة وأكاديمية وغيرها، ولكنها تتفق في الهدف المشترك فيما بينها وهو إشباع وتلبية حاجات مجتمع المستفيدين من مصادر المعلومات، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تكون هناك إدارة واعية تعمل على دراسة هذه الاحتياجات بشكلٍ دقيق ومحاولة تلبيتها ضمن إطار الموارد المتاحة للمكتبة،

والتي عادةً ما تكون أقل مما يُلبي هذه الحاجات المتزايدة لمصادر المعلومات المتنوعة، وهنا تَبرُز الحاجة إلى إدارة التغيير في المكتبات لمحاولة تحقيق وضع جديد يخلق نوعًا من التوازن ويُحقق المعادلة الصعبة عن طريق استغلال الموارد بالشكل الأفضل وذلك بإدارتها بشكل فعال. وحين تتخذ المكتبة قرارًا بتبني سياسات التغيير، فإن عليها أن تحرص أشد الحرص على اختيار النموذج الأمثل من بين نماذج إدارة التغيير الذي يمكن عن طريقه إدارة عمليات وأنشطة التغيير في المكتبة بسلاسة وهدوء ويسمح للمكتبة بالانتقال إلى الوضع المأمول دون أن تحدث فجوات في وظائف أو أركان المكتبة أثناء عملية الانتقال أو ما يُسمى بالمرحلة الانتقالية في عمليات التغيير، ولذا يجب على مديري التغيير دراسة بعض أو كل نماذج إدارة التغيير حتى يمكنهم الاختيار من بينها.

1/2 نماذج إدارة التغيير

التغيير هو العامل المشترك بين كل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها أو حجمها أو عمرها، فعالمنا الذي نعيش فيه يتميز بالتغير بسرعة كبيرة، وبناءً على ذلك فإن المؤسسات يجب عليها أن تتخذ الإجراءات اللازمة لمواكبة هذا التغير السريع، حيث إن المؤسسات التي تواكب التغير تزدهر بشكل كبير، وعلى العكس فإن المؤسسات التي لا تواكب التغير قد تجاهد فقط من أجل البقاء.

وقد أصبح مفهوم "إدارة التغيير" أحد أهم المفاهيم المألوفة اليوم في معظم مؤسسات الأعمال، ولكن كيف يمكن للمؤسسات إدارة عمليات وأنشطة التغيير فيها؟ حيث إن مدى نجاح هذه المؤسسات في تنفيذ وإدارة هذا التغيير يختلف بشكل كبير من مؤسسة لأخرى ويعتمد على عددٍ من العوامل مثل طبيعة الأعمال ونوع التغيير المطلوب والأشخاص ذوي الصلة بعمليات التغيير ومدى فهمهم لمبادئ ومتطلبات هذا التغيير، وهنا تظهر الحاجة إلى تبني المؤسسات لنموذج معين من نماذج إدارة التغيير التي أرسى مبادئها العلماء، ويجب أن يكون النموذج المُختار ملائمًا لطبيعة وظروف المؤسسة، وكذلك التغييرات المطلوبة.

وهناك العديد من نماذج إدارة التغيير التي تُستخدم على نطاق واسع في المؤسسات لإدارة برامج وأنشطة التغيير، وتختلف هذه النماذج فيما بينها سواء من حيث الخطوات التي تشملها أو من حيث طرق تنفيذ التغيير، وقد قدم الخبراء مجموعة من الخصائص التي يجب أن تحتوي عليها نماذج التغيير على اختلافها، **ويمكن إبرازها فيما يلي**[1]:

1- العمق. إن نماذج إدارة التغيير الناجحة هي التي تعمل على التفكير بعمق ووضوح في الأوضاع الحالية للمؤسسة وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، بمعنى أن تكون هناك رؤية واضحة وفكر عميق نحو عملية التغيير التي ستُجرى في المؤسسة باستخدام هذا النموذج، مما يجعل منه نموذجًا ناجحًا في إدارة فعاليات وأنشطة التغيير.

2- التركيز. يجب على نماذج إدارة التغيير وخاصةً ذات الطبيعة الإستراتيجية أن تُركز على الأمور الهامة في المؤسسة، لذا فإن نموذج إدارة التغيير الناجح هو الذي يعمل على معالجة الأمور الأساسية في المؤسسات أثناء عملية التغيير.

3- الاتصالية. نموذج إدارة التغيير يجب أن يكون له دور في عملية الاتصال بين المؤسسة وبين عالمها الخارجي أثناء عملية التغيير، حيث يمكن أن يقوم النموذج بدور الوسيط أو حلقة الوصل بين المؤسسة محل التغيير وبين البيئة المحيطة بها، فالمؤسسة مهما كان حجمها هي جزء من محيط خارجي تؤثر وتتأثر بما يجري فيه، وبالتالي يجب أن يكون هناك رابط بينها وبين محيطها مما يُعزز تقبُلها لعملية التغيير وتقبُل المجتمع لذلك التغيير أيضًا.

4- التفسيرات. يجب أن يقدم النموذج التفسيرات اللازمة عن الاستراتيجيات التي سيتم اتباعها في أثناء عملية التغيير، فالنموذج الناجح هو الذي يتضمن تقديرات وتنبؤات بكل خطوة من خطوات التغيير وذلك مما يُعطي عملية التغيير ثقة وثبات في الإجراءات، كما يؤدي إلى القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من قِبل مديري التغيير[2].

1.Adcroft, Andy and Willis, Robert and Hurst, Jeff (2008). Anew model for managing change: the holistic view. Journal of Business Strategy Journal. Vol. 29No. 1, pp. 40-45.

2.Nilakant, V. and Ramnarayan, S. (2006) Change Management: Altering Mindsets in a Global Context, Response Books. New Delhi.

ومع اختلاف نماذج التغيير فيما بينها إلا أن الخبراء يؤكدون أن كل أنواع نماذج التغيير **يجب أن تدرس ثلاث عمليات على الأقل في أي منها وهي**[1]:

أ- العملية الأولى. الحالة الحالية للمؤسسة Current State، وهي الحالة التي تكون عليها المؤسسة وإجراء دراسة مستفيضة وموضوعية لبيان مواطن القوة والضعف فيها، ومدى حاجتها إلى إجراء التغيير وما هي المواطن التي يجب التركيز عليها في عملية التغيير.

ب- العملية الثانية. الحالة المأمولة للمؤسسة Desired State، وهي الحالة التي يجب أن تكون عليها المؤسسة بعد تطبيق سياسات التغيير أو هدف التغيير، وهذه الحالة يجب أن يتم تحديدها منذ بداية التخطيط للتغيير.

ج- العملية الثالثة. كيفية قيادة المؤسسة من الحالة الأولى إلى الثالثة Guiding، وهذه العملية هي النهائية التي يجب أن يتم دراستها قبل عملية التغيير، وتعني كيفية قيادة المؤسسة أثناء أنشطة التغيير والتخطيط لكل مرحلة من مراحل التغيير، ومحاولة التغلب على ما يمكن أن يُستجد من أمور طارئة أثناء التغيير.

1.Paton, B., Beranek, L., and Smith, I. (2008) "The transit lounge: a view of organizational change from a point in the journey", Library Management, Vol. 29, No. 1 / 2, pp. 87-103.

2/2 النماذج العالمية في إدارة التغيير

نتناول هنا عددًا من نماذج إدارة التغيير المستخدمة في المؤسسات المختلفة على المستوى الدولي، **بالتركيز على أشهرها:**

1/2/2 نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

يُعد نموذج "كيرت لوين"[*] من أقدم النماذج التي تُستخدم في عمليات التغيير، وقد طوره العالم "كيرت لوين" في عام 1950م وانتشر بكثرة بين الأفراد والمؤسسات وقد استُخدم قديمًا وما زال يُستخدم كنموذج بارز من نماذج إدارة التغيير الناجحة والمعتمدة عالميًا. وعادةً ما تعتمد النظريات والنماذج على مجموعة من التوقعات النظرية، ونموذج "كيرت لوين"، أيضًا يعتمد على مجموعة من التوقعات الأساسية والتي تندرج تحت النقاط التالية[1]:

أ- أن مستوى أداء العاملين قد يتعرض للهبوط والتدهور ما لم يتم اتخاذ بعض التدابير لتحسينه وإضفاء الطابع المؤسسي على مستوى الأداء.

ب- أن هناك نوعًا من التوتر يُصيبُ الأشخاص طالما كانت الحاجة النفسية أو النية موجودة، ويمكن تجنب هذا التوتر عند استيفاء هذه الحاجة، ويمكن استغلال ذلك في خلق الحاجة إلى التغيير نفسيًا لدى العاملين.

---

*. كيرت لوين Kurt Lewin عالم نفس ألماني أمريكي، ولد في مجيلنو Mogilno في بروسيا، التابعة حاليًا لبولونيا، تعلّم في جامعة برلين ثم أصبح عضو الهيئة التدريسية في إحدى كلّياتها، عُرف بدراساته في علم النفس وإسهاماته المهمة في مدرسة الغشتالت Gestalt خاصة، وكان له تأثير كبير في البحوث الحديثة في علم النفس، حتى إنه يُعد في نظر كثيرين المؤسس الفعلي لعلم النفس الاجتماعي الحديث. هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932، وتولى مهام التدريس في عدد من جامعاتها (ستانفورد Stanford وكورنل Cornell وآيوا Iowa)، وانتهى إلى تولي إدارة مركز البحوث حول القوى المحركة للجماعةgroup dynamics الذي أسسه في معهد ماساتشوستس Massachusetts للتكنولوجيا (M.I.T) عام 1944. وفي سياق عمله هذا، درس المسائل المتعلقة بالتحفيز motivation عند الأفراد والجماعات، وكان أول ذكر لنظريته حول مفهوم التغيير ونظريته في عام 1947م وذلك في مقالة بعنوان:

"Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change" http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html

1.Miles, Raymond E, Snow Charles C et al, Organization Strategy Structure and Process. The Academy of Management Review, Vol. 3, No. 3 (Jul. 1978), pp. 546-562.

ج- هذا التوتر يمكن أن يكون إيجابيًا أو سلبيًا، وفي إطار الصراعات المؤسسية يمكن أن يُعرف على أنه "القوة الميدانية"، ويمكن أيضًا استغلاله كطاقة إيجابية لتنفيذ برامج التغيير.

وطبقًا لنظرية ونموذج "كيرت لوين" **فإن هناك ثلاثة أنواع أساسية من الصراعات التي يمكن أن تحدُث وهي**[1]:

أ- أن يجد الشخص نفسه بين خيارين تتقارب فيهما النواحي الإيجابية بشكل كبير، مثلًا أن يكون على الإنسان الاختيار ما بين نظامين للمكتبة كلاهما على نفس الكفاءة.

ب- أن يجد الشخص نفسه بين خيارين كلاهما سيئ، فمثلًا إذا وُضع الشخص في موقف الاختيار بين شيئين لا يُفضل كلاهما، فأيهما يختار؟. وهذا هو الاختيار بين أهون الشرين.

ج- يتعرض الأشخاص لكلا الصراعات الإيجابية والسلبية.

مراحل التغيير وفقًا لـ "نموذج كيرت لوين":

قسم كيرت لوين أنشطة التغيير إلى ثلاثة مراحل يجب أن يمر بها أي مشروع للتغيير **وهي كالتالي:**

أولًا: مرحلة التهيئة أو إذابة الجليد[2] Unfreezing: وهي المرحلة التي يتم فيها التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها العاملون داخل المؤسسات في مرحلة ما قبل البدء في إجراءات التغيير، ويرى "لوين" من خلال دراساته الميدانية العديدة حول التغيير أن المؤسسات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتُحقق نجاحًا في إنجاز التغيير المطلوب، هى التي اتبعت أسلوبًا جيدًا في التهيئة لعملية التغيير، حيث أخذت هذه المؤسسات الوقت الكافي في مرحلة التغيير من أجل إحداث التغيير الفعال ولم تتبع هذه المؤسسات سياسة "حرق المراحل" والتي تعني السرعة في إنجاز التغيير

1.Miles, R. E., Miles, G., and Snow, C. C. (1998) 'Good for Practice: An Integrated Theory of the Value of Alternative Organizational Forms', in G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas, and D. O'Neal (eds) Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment, pp. 93–113. New York: Wiley.

2.العطيات، محمد يوسف. (2006). إدارة التغيير والتحديثات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. - عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 120-121.

بغض النظر عن نتائج كل مرحلة والتي عادةً ما تؤدي إلى نتائج غير محمودة، ولذا ينصح الخبراء بمراعاة بعض المعايير عند القيام بعملية التهيئة قبل التغيير.

فعندما يتعود العاملون على أسلوب معين في العمل وخاصةً التقليدية منها، فإن ذلك يجعل من الصعب عليهم تَقبُّل فكرة التغيير حيث يخشون المفاجآت والفشل، ولذلك فإن خلق الجو المناسب للتغيير يساهم في تخفيف موجات مقاومة التغيير وهذا هو المقصود بعملية التهيئة أو إذابة الجليد. ويُعَرِف الخبراء مرحلة إذابة الجليد بـ "زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للعاملين بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيءٍ جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية"[1].

ومما يُسْهِل ويُساعد على إذابة الجليد واختفاء السلوك الحالي الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية للعاملين، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصًا آخر اكتشف أفكارًا جديدة.

وقد أورد الخبراء بعض الوسائل والأساليب التي من الممكن أن تُساعد في عملية التهيئة وإذابة الجليد في عمليات التغيير، **وهي كما يلي**[2]:

أ- محاولة منع أية معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعًا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه في المؤسسة ويجب القبول بتغييرها.

ب- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تُؤدي إلى وجود مشاكل، ويمكن أن يصل الأمر في عملية النقد إلى زرع الإحساس بالذنب لدى العاملين عند ممارسة هذه السلوكيات المرفوضة.

1.John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard Osborn (1991). Managing Organizational Behavior. - 3rd New York: John Wiley and Sons.

2.ماهر، أحمد.(2005). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات.- الاسكندرية: الدار الجامعية، ص. 435-437.

ج- العمل على إشعار العاملين بالأمان والثقة تجاه التغييرات الجديدة التي قد تحدث مستقبلًا كأحد نتائج عملية التغيير، ويتم ذلك عن طريق إزالة المسببات التي من المتوقع أن تكون سببًا في نشأة وظهور مقاومة التغيير لدى العاملين.

د- نقل العاملين من الأقسام أو تغيير بيئة العمل التي قد تُساعد وتُشجع على أساليب العمل المرفوضة والتصرفات غير المقبولة في التغيير الجديد، وذلك كوسيلة لإشعارهم بمدى جسامة الموقف، وقد يكون النقل مؤقتًا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إدخال العاملين في دورات تدريبية تعالج الموضوع المثار.

هـ - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة غير المقبولة، فمثلًا إذا كانت التصرفات هي التأخر عن العمل أو الغياب أو الأكل في المكاتب الأمامية أو التوقف عن العمل قبل فترة كبيرة من انتهاء الأوقات الرسمية، فإن التغييرات التي قد تُشعر العاملين بسوء مثل هذه التصرفات قد تكون إجراءات جديدة في الحضور والانصراف أو تغيير عدد ساعات العمل الرسمية.

إن إثارة مثل هذه المقاربات ستُعطي صورة سلبية عن المكتبة كمؤسسة وما تمر به من أوضاعٍ داخلية، وستترسخ هذه الصورة في أذهان العاملين مما سيجعلهم يقتنعون بحتمية وضرورة التغيير، وهنا سَيُصبح التغيير هو الهاجس المُسيطر على أذهانهم في ظل التقارير التي تُوضح مدى تخلف المكتبة عن مثيلاتها في المجتمع المحيط، وسيؤدي ذلك إلى قدح أزندة الفكر لدى العاملين في محاولة إيجاد الوسائل والحلول التي من شأنها الارتقاء بمكتبتهم إلى مصاف المكتبات الراقية وتحثهم على محاولة إيجاد الحلول التي تسد الثغرات التي تنخر في جسد المكتبة، ويكون الدافع للتغيير نابعًا من الداخل وحافزًا لهم للمشاركة في أنشطته.

ثانيًا: مرحلة التغيير Change: التغيير يعني التحرك من الحالة الآنية إلى الحالة المرغوبة، فبعد عملية التهيئة الأولية للتغيير وتحليل الواقع الحالي وتشخيص المشكلات التي تواجه المؤسسات، تسعى المؤسسات في المرحلة التالية إلى دعم فريق إدارة التغيير الذي تم تكوينه مُسبقًا، على أساس التجانس في الأفكار والقدرة على القيادة في المرحلة الانتقالية، ودعم المؤسسات لفريق التغيير هام جدًا ويُعدُّ من أحد أهم أسباب نجاح أو فشل التغيير كعملية، وهذا الدعم يكون بهدف تطبيق المنهج الإصلاحي الهادف للتغيير، هذا المنهج يمكن أن يكون عبارة عن إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، مثل إلغاء بعض

الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمسّ التغييرات صلاحيات بعض العاملين ومسؤولياتهم، ومن الممكن أن تهدف إلى بثّ قيم جديدة أو تبنيّ تقنيات حديثة تُساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية الأداء للمهام بنجاح[1].

وفي هذه المرحلة يجب أن يتم التركيز على ضرورة تعلم العاملين أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة تلائم المرحلة الجديدة، بحيث يتوفر لديهم البدائل الجديدة لأداء أعمالهم الروتينية في إطار نتائج التغيير من خلال ما ينبغي أن تقدمه الإدارة لهم من دعم وإمكانيات في هذه المرحلة، كما يجب أن يتم أيضًا العمل على إجراء تغييرات وتعديلات في الواجبات والمهام الموكلة للعاملين وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليًا، وذلك يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل حديثة للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين[2].

ويُحذِر "لوين" في هذه المرحلة من الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير بسرعة دون النظر إلى ما يجري في المؤسسة أو ما يتأتى من ردود أفعال العاملين وسلوكهم تجاه أنشطة التغيير، لأن ذلك من الممكن أن يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، مما يُؤدي إلى شيوع حالة من الإرباك والتشويش والضبابية وذلك كله يصب في خانة عدم تحقيق أهداف التغيير بشكل وبآخر[3]. وهذه العملية يمكن أن تحدث بإحدى آليتين هما[4]:

1.Coghlan, D., & Brannick, T. (2003). Kurt lewin: The "practical theorist" for the 21st century. Irish Journal of Management, 24(2), 31-37. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/207647113?accountid=33317.

2.R. T. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. - Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, pp. 369-380.

3.اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية.- ط. 2.- عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 228.

4.Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools - lewin's change model. Interfaces, 31(4), 71-73. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/217124358?accountid=33317 (Cited at 2/8/2013).

أ- المحاكاة أو التطابق Simulation. وذلك عندما يكون هناك نموذج أو مثال يمكن محاكاته ومحاولة تطبيقه، فعلى سبيل المثال بالنسبة للأشخاص يمكن اختيار نموذج من العاملين يكون قادرًا على اتباع تعليمات أنشطة التغيير وتنفيذها بسلاسة، ومن ثم يمكن اعتباره نموذجًا للمحاكاة يجب على الآخرين التعلم منه ومحاكاته في العمليات والأنشطة.

ب- استيراد المعرفة Knowledge Import. فالمعرفة متاحة دائمًا على كافة المستويات، ويمكن الوصول إليها من الداخل ومن الخارج للتعلم بخصوص الجديد في كل شيء، ولكن النقطة الهامة هنا هو كيفية استيعاب هذه المعارف، وهل يمكن للعاملين هضم واستيعاب المعارف المتعلقة بالتغيير التي تم استيرادها من خارج المؤسسة؟ وهنا يلعب الجانب السلوكي دوره في عملية التغيير وقدرة العاملين على تقبل المعرفة من عدمها، وبالتالي فإن وجود المعلومات أو المعارف ليست هي المشكلة ولكن التطبيق وكيفية الاستفادة من هذه المعارف هي المشكلة التي يجب أن تؤرق القائمين على التغيير.

ثالثًا: مرحلة إعادة التجميد Refreezin: بمجرد تحقيق أهداف التغيير والوصول إلى الحالة المنشودة في المؤسسة، يُصبح الهاجس الرئيسي لهذه المرحلة هو كيفية إضفاء الطابع الرسمي المؤسسي على النظام الجديد، فلا يكفي القيام بالتغييرات الجديدة فقط بل من المهم الحفاظ على ما تم إنجازه وعلى المكاسب الناتجة عن هذا التغيير وذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة تعمل كحوافز للعاملين في حال إنجازهم لمهامهم بالأساليب والطرق الجديدة، كما يجب تشجيع العاملين على الإدلاء بالملاحظات حول الأداء وسُبل التطوير المستمر، ومما يُساعد على تثبيت التغيير التأكيد على التغيير في القيم والاتجاهات السائدة داخل المؤسسة وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة وبين القيم السائدة[1].

1.Lewis, A. (2012). Finding a model for managing change. Training & Development, 39(5), 6-7. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1140336550?accountid=33317 (Cited at 13-10-2013).

وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، وربط هذه المهارات والأفكار بالممارسات الفعلية، وعلى الإدارة أن تُعطي الحرية الكاملة للعاملين لإظهار الممارسات والسلوكيات الجديدة المكتسبة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر هذا السلوك برغبة ورضا من قبل طرفي التغيير. وتُعدُّ هذه المرحلة هي الأهم في مراحل التغيير، فهي مرحلة الحصاد وجني ثمار العملية ككل، ويمكن حصر هذا الحصاد على مستويين **وهما المؤسسة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى كما يلي**[1]:

أولًا: المؤسسة. تتمثل فوائد التغيير في زيادة الإنتاجية للعاملين، وتحسين المستوى العام، وتطوير طرق ووسائل العمل، وسد الثغرات التي كانت تمثل دافعًا للتغيير، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة بين أقرانها.

ثانيًا: العاملون. تتمثل فوائدهم في اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة، الحوافز التي تتمثل في زيادة الأجور أو الترقيات، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

الخطوات العملية لاستخدام نموذج "كيرت لوين":

يجري العمل باستخدام نموذج "كيرت لوين" في عمليات التغيير في إطار مجموعة من الخطوات التي تُقسّم كل مرحلة إلى عدة خطوات أو مراحل عملية سهلة الفهم **وهي كالتالي**[2]:

1.Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning.- available at:
http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2576/SWP-3821-32871445.pdf. (Cited at 18/9/2013).

2.نموذج لوين لإدارة التغيير. (2011): فهم المراحل الثلاث للتغيير.- ترجمة هند عبد الله.- الإحساء، السعودية: الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالإحساء، لجنة الترجمة.

الخطوة الأولى: التهيئة وإذابة الجليد. يتم العمل في هذه المرحلة ضمن خطوات رئيسية تتضمن بعض النقاط الفرعية **وهي كالتالي:**

1- تحديد ما يحتاج إلى تغيير. وتتضمن هذه الخطوة مجموعة نقاط هي:

أ- عمل مسح شامل لفهم الحالة الراهنة التي عليها المؤسسة أو ما يطلق عليه "دراسة حالة".

ب- إدراك الحاجة لحدوث التغيير، عن طريق إبراز المشاكل والعقبات التي تواجهها المؤسسة في حالتها الراهنة، وما هو مأمول عند إنجاز التغيير، أي، عقد مقارنات منطقية بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي.

2- ضمان دعم الإدارة العليا. وهي تشتمل على ما يلي من نقاط:

أ- استخدام تحليل أصحاب المصالح وإدارة أصحاب المصلحة لتحديد وكسب تأييد الرؤساء.

ب- صياغة قضية التغيير كأحد القضايا الهامة على صعيد المؤسسة ككل.

3- خلق الحاجة للتغيير. وبها بعض النقاط:

أ- إنشاء وإرسال رسائل مُقْنِعة تُبيِّن وتُوضِح الحاجة لحدوث التغيير.

ب- استخدام رؤية استراتيجية واضحة كدليل مساند للحاجة للتغيير.

ج- نقل الرؤية الخاصة بالمؤسسة وبداعمي التغيير إلى العاملين في المؤسسة.

د- التأكيد دائمًا على "لماذا التغيير؟".

4- إدارة وفهم الشكوك والمخاوف. وتشمل:

- يمكن ترك هذه النقطة مفتوحة لاهتمامات وتوجيه العاملين من حيث نظرتهم إلى حاجة المؤسسة للتغيير.

الخطوة الثانية: التغيير. وتتضمن الخطوة عددًا من النقاط الرئيسية والفرعية وهي:

1- التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين.

أ- تحقيق التواصل المستمر والبناء بين طرفي معادلة التغيير في جميع مراحل التغيير.

ب- التركيز على نشر وصف شامل ودقيق للفوائد التي ستجنيها المؤسسة من إنجاز التغيير.

ج- بيان الوصف الدقيق لتبعات وتأثيرات التغيير على العاملين في المؤسسة كأفراد وما سيعود عليهم.

د- إعداد العاملين بالمؤسسة لما ستكون عليه بعد إنجاز التغيير، وذلك من خلال الدورات التدريبية للعاملين.

2- تبديد وتفنيد الشائعات. ويتضمن ذلك الإجراءات التالية:

أ- الإجابة على كافة التساؤلات المثارة من قبل العاملين بكل صراحة شفافية.

ب- التعامل بصورة فورية مع ما يُستجد من مشاكل خلال تنفيذ أنشطة وبرامج التغيير.

ج- محاولة ربط الحاجة إلى التغيير بالضرورات التشغيلية، وذلك ببيان مدى تأثير التغيير على مستقبل المؤسسة.

3- التمكين. وذلك عن طريق:

أ- العمل على توفير كافة الفرص المتاحة لإشراك العاملين في عملية التغيير من البداية إلى النهاية.

ب- دفع الإدارة إلى تزويد العاملين بالتوجيهات المساعدة على إنجاز التغيير يوميًا.

4- إشراك الآخرين في التغيير. عن طريق ما يلي:

أ- إظهار مكاسب التغيير على المدى القصير وذلك لتعزيز عملية التغيير.

ب- التفاوض مع بعض أصحاب المصالح الخارجيين عند الضرورة مثل بعض الشركاء.

الخطوة الثالثة: تثبيت التغيير. تحتوي هذه الخطوة على ما يلي:

1- إرساء التغيير في ثقافة المؤسسة. عن طريق ما يلي:

أ- إعلاء ونشر الهوية التي تدعم التغيير.

ب- تحديد الحواجز التي تدعم عملية التغيير.

2- تطوير وسائل للمحافظة على التغيير. كما يلي:

أ- ضمان دعم قيادة المؤسسة لمديري التغيير.

ب- ابتكار بعض الحوافز والنظم التي تشجع العاملين على التغيير مثل المكافأة.

ج- ابتكار بعض الوسائل للتعرف على ردود أفعال العاملين تجاه التغيير، مثل نظم التغذية الراجعة.

د- تكييف الهيكل التنظيمي حسب الضرورة بما يدعم عملية التغيير.

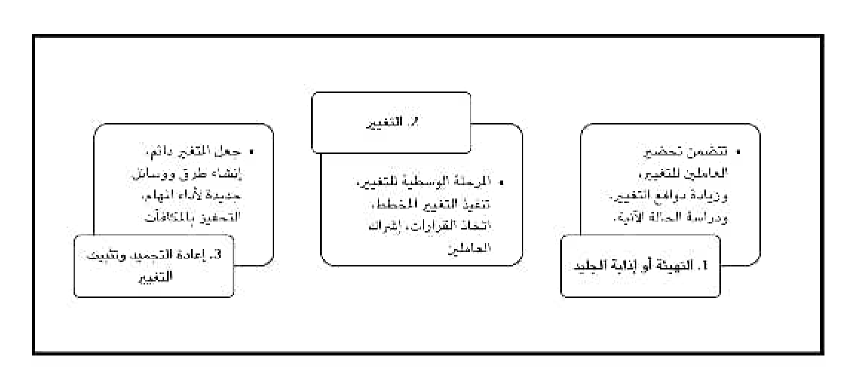
3- تقديم الدعم والتدريب للعاملين. وذلك عن طريق الخطوات التالية:

أ- تصميم الدورات التدريبية التي تعمل على تدريب وتعليم العاملين بالتغييرات الجديدة.

ب- العمل على إبقاء كافة العاملين في المؤسسة على إطلاع دائم بما يجري بخصوص أنشطة التغيير.

4- الاحتفال بنجاح التغيير. بعد إتمام أنشطة وعمليات التغيير، يجب أن يشعر العاملون بقيمة هذا التغيير بنشر البهجة والاحتفال بنجاح التغيير وآثاره على المؤسسة والعاملين فيها.

ويُعد نموذج "كيرت لوين" للتغيير إطارًا بسيطًا وسهل الفهم لإدارة وقيادة التغيير، فبمجرد فهم هذه المراحل الثلاثة التي يتكون منها النموذج، يمكن لإدارة المؤسسة أن تُخطط لإنجاز وتطبيق التغيير المطلوب. حيث نبدأ بعملية خلق الحاجة أو الدافع إلى التغيير (إذابة الجليد)، ثم التحرك خلال عملية التغيير بتعزيز التواصل الفعال وتشجيع العاملين على تبني طرق وأساليب عمل جديدة ومبتكرة تم التخطيط لها مسبقًا (عملية التغيير)، ثم تنتهي العملية عند عودة المؤسسة إلى الشعور بالاستقرار (تثبيت التغيير) وهذا الاستقرار مهم جدًا لخلق الثقة من خلال الشروع لبدء التغيير القادم في المؤسسة.



شكل رقم (4) نموذج كيرت لوين للتغيير

ويمكن القول إن أهم ما يُؤخذ على نموذج "لوين" أنه يُوصي بتثبيت التغيير، في حين أن هذا المفهوم أصبح لا يتلاءم مع طبيعة العصر الحالي وطبيعة المؤسسات التي توجد فيه حيث أصبحت الديناميكية هى العنصر الفاعل في البيئة الحالية ومؤسساتها، وهذه الفكرة هي التي دفعت العلماء بعد "لوين" إلى تطوير العديد من النماذج التي تتحلى بنوع من المرونة والديناميكية لتتلاءم مع طبيعة المؤسسات العصرية ودرجة تطورها وتغيرها السريع الذي لم يكن بالقدر ذاته في فترة الأربعينيات والخمسينيات التي بدأ فيها نموذج "كيرت لوين". كما أن هذا النموذج يعتمد بشكل كبير على "التوقيت" في نجاح عملية التغيير، فإذا كان هناك خطأ في تقدير الوقت المناسب لإجراء التغيير من قبل الإدارة، فإن عملية التغيير تفشل من الأساس.

إضافةً إلى ما سبق يوجد عيب آخر في نموذج "لوين" وهي "فترة التجميد" والتي يلجأ إليها النموذج بعد إجراء التغيير والتي يمكن أن تمثل مرحلة ركون وركود من قبل العاملين وذلك لتأكدهم من وصول عملية التغيير إلى النهاية وبالتالي لا يكون هناك دافع لعمليات التغيير الذاتية من قبل العاملين أنفسهم.

ومع ذلك فالنموذج يتميز بالسهولة والبساطة، فهو سهل الفهم من قبل العاملين وذلك لقلة الخطوات فيه وبساطتها، وكذلك البساطة في تطبيقه من الناحية العملية وهو ما جعله يُطبق في بعض المؤسسات حتى يومنا هذا.

2/2/2 نموذج إيفانسفتش وآخرين Ivancevich

يُعدُ نموذج التغيير الذي وضعه العالم "كيرت لوين" هو الإطار العام لعملية التغيير والذي قامت عليه النماذج التي تلت تجربة هذا النموذج في المؤسسات على مستوى العالم، فقد قدم العديد من الباحثين بعد ذلك اعتمادًا على نموذج "لوين"، نماذج أخرى أكثر تفصيلًا وملائمةً لواقع بعض المؤسسات في محاولةٍ لتلافي بعض الصعوبات والمشاكل التي واجهت نموذج "لوين" عند التطبيق، ومن هؤلاء الباحثين مجموعة من الباحثين الذين قاموا بتطوير نموذج خاص للتغيير على أساس أن إدارة التغيير هي عملية مُنظمة تتكون من عدد من الخطوات التي تترابط فيما بينها منطقيًا وتسير بتسلسل تتباعي، وقد سُمي هذا النموذج باسم "إيفانسفتش وآخرين"[*]، وهم ج. إيفانسفتش J. Ivancevich وجيمس دونلي James H. Donnely، وجيمس جيبسون James Gibson وقد قدموا هذا النموذج في فترة التسعينيات من القرن الماضي.

ويتم تطبيق نموذج إيفانسفتش عن طريق تطبيق الخطوات المتسلسلة لتؤدي في النهاية إلى تنفيذ التغيير بسلاسة ودقة، **ويمكن سرد هذه الخطوات فيما يلي**[1]:

---

*، وهم مجموعة من علماء الإدارة والإقتصاد قدموا نظريتهم عن إدارة التغيير في كتابهم " Organizations: Behavior, Structure and Process.- 8th ed" في محاولة منهم لتطوير نموذج جديد لإدارة التغيير في المؤسسات المعاصرة تلافيًا لما نتج من صعوبات عند تطبيق نموذج "كيرت لوين".

1.Gibson, James, Ivancevich, John and James Donnelly (1994). Organizations: Behavior, Structure and Process. – 8th ed.- ED Homewood, P. 562-563.

1- قوى التغيير. وهي تتمثل في القوى التي تدفع إدارة المؤسسة إلى تنبي فكر التغيير، وقد تتنوع هذه القوى ما بين قوى خارجية عن المؤسسة أو أن يكون التغيير نابعًا بدافع من المؤسسة والعاملين فيها، نتيجة مشكلة ما أو محاولة لتحسين الوضع الراهن.

2- الاعتراف بالحاجة للتغيير. تلعب التقارير الخاصة بالأداء العام للمؤسسة وللعاملين فيها دورًا هامًا في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، فمن خلال هذه التقارير تستطيع المؤسسة أن تتعرف على مدى حاجتها للتغيير وذلك باستقراء التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تَرِد من المصادر المختلفة، ومن خلالها يمكن التعرف على مدى القوى الدافعة لإجراء التغيير والتوقيت المناسب لهذا الإجراء، ومن ثم يكون هناك اعتراف ضمني من المؤسسة والعاملين فيها بحاجتها للتغيير.

3- تشخيص المشكلة[1]. من خلال دراسة وفهم الوضع الحالي وتشخيصه يتم تحديد المشاكل التي تواجها المؤسسة، وتحديد القوى الدافعة للتغيير لاتخاذ الإجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة على بعض التساؤلات مثل، ما هي المشاكل التي تواجهها المؤسسة؟ ماذا يجب عمله لحل هذه المشاكل؟ ما هي النتائج المتوقعة من إجراءات التغيير؟ وكيف يمكن قياسها؟

وهناك أساليب عدة لتشخيص حالة المؤسسات مثل اللقاءات الدورية بين المسئولين والعاملين ويمكن فيها طرح وجهات النظر المتباينة، وكذلك المسوح واستطلاعات الرأي، كما يمكن الاستعانة بوسيط خارجي لإجراء عملية التشخيص[2].

4- تطوير البدائل واختيار الاستراتيجيات. في هذه المرحلة ينبغي أن تقوم إدارة التغيير أو الوسيط الخارجي باتخاذ قرار بشأن الإستراتيجية التي ستُتبع في عملية التغيير والتي من المتوقع أن تحقق الفائدة المرجوة، مثل التغيير في الهيكل التنظيمي، أو في أساليب العمل، أو تغيير التقنيات، أو حتى تغيير بعض العاملين في المؤسسة سواء بالنقل أو الاستغناء.

1.حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.- عمان، الأردن: دار الحامد للنشر، ص. 371.

2.Mathews, J. (2009). Models of change management: A reanalysis. IUP Journal of Business Strategy, 6(2), 7-17. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/197390722?accountid=33317 (Cited at 20/7/2013).

5- تعريف المحددات أو الظروف المقيدة. ذلك أن اختيار استراتيجية التغيير المتبعة يتوقف على تشخيص المشكلة، ولكنه عادةً ما يتأثر أيضًا ببعض المحددات والمتغيرات والظروف التي تمر بها المؤسسة، مثل مناخ القيادة السائد فيها، أو نوعية التنظيم الرسمي، وثقافة المؤسسة، كما أن دعم الإدارة العليا لعملية التغيير من العوامل الهامة لإنجاح التغيير، كما يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وكذلك مع الثقافة السائدة في المؤسسة ومجتمعها.

6- مقاومة التغيير. على إدارة المؤسسة أو وسيط التغيير أن يُدرك أن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي يمكن أن يحدث في أي مرحلة من مراحل عملية التغيير، وعليه أن يستعد لذلك وأن يتهيأ لمعرفة أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها والتقليل من أثرها في عملية التغيير أو محاولة منعها.

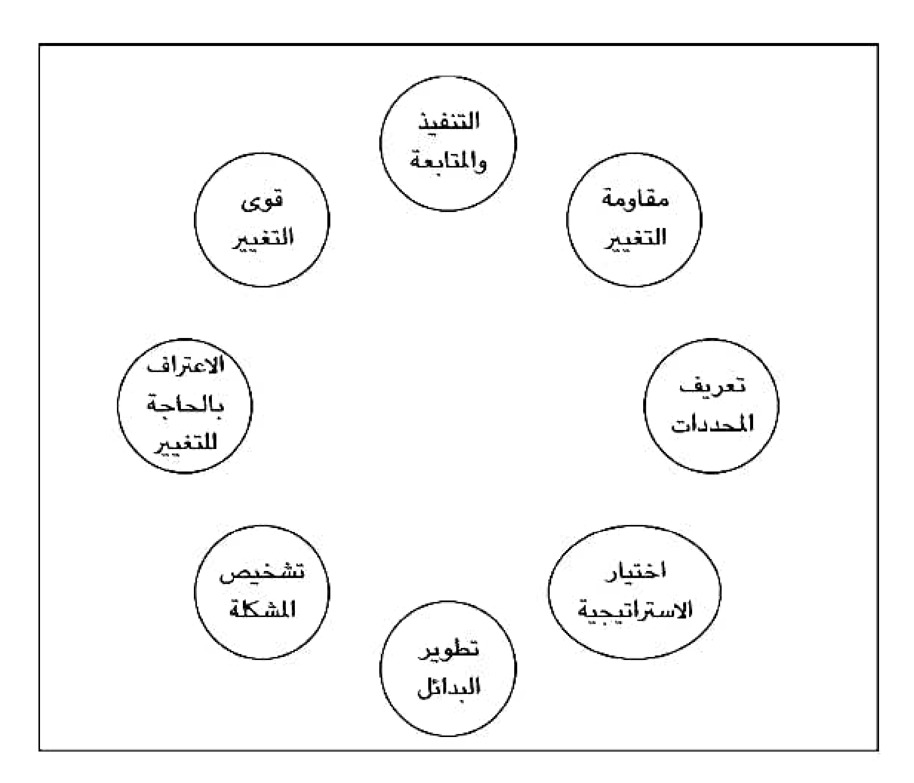
7- تنفيذ التغيير ومتابعته. وتتضمن هذه المرحلة عنصرين أساسيين وهما التوقيت والنطاق[1].

ونعني بالتوقيت معرفة ما هو الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير، وتتوقف على عوامل كثيرة منها دورة حياة المؤسسة والأعمال والنشاطات الأولية التي سبقت إجراء التغيير، فيجب ألا تتوقف حياة المؤسسة أثناء إجراء التغيير، كما يمكن اختيار الوقت الملائم لإجراء التغيير كوقت الركود أو قلة النشاط في فترات السنة على سبيل المثال.

أما المقصود بالنطاق فهو معرفة المقدار الواجب لعملية التغيير، وهذا بدوره يتوقف على استراتيجية التغيير المتبعة في عملية التغيير، فقد يتم التغيير في جميع النطاقات وبسرعة، أو يمكن تنفيذه بنظام النطاقات على مراحل وفي توقيتات مختلفة.

1.Friga, P. N., Bettis, R. A., & Sullivan, R. S. (2003). Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. Academy of Management Learning & Education, 2(3), 233-249.

والمتابعة في عملية التغيير تهدف إلى توفير كافة المعلومات عن التغذية الراجعة من العاملين أثناء إجراء التغيير، وهذه المعلومات تكون مفيدة جدًا في مراحل التغيير التالية، حيث يمكن من خلالها تلافي أخطاء أو التركيز على أشياء تم إهمالها في المراحل الأولية من التغيير أو إنشاء نشاطات جديدة أو غير ذلك.



شكل رقم (5) نموذج إيفانسفتش وآخرين للتغيير

3/2/2 نموذج أندرسون Anderson

قدم الخبيران دين أندرسون Dean Anderson[*] وليندا أكرمان أندرسون Linda A. Anderson[**] نموذجًا للتغيير يعتمد على رؤية جديدة تبناها العالمان، حيث يعتقدان أن عملية التغيير هي تحول من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة لأسباب معلومة، ولابد لهذا التحول أن يقوم على فهم عميق لفكرة التغيير مع ضرورة تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف الإدارة العليا أو إدارة التغيير، والتي بدورها يتعين عليها أن تُوسع من فهمها وبصيرتها حول ماهية ومتطلبات عمليات التغيير وصياغة المبررات له والأهداف المرجوة منه قبل الشروع في تنفيذه[1].

فالتغيير في نظرهم هو عبارة عن فرصة للعاملين والمؤسسة على حدٍ سواء للانتقال من نهج قديم وأساليب متبعة إلى مستقبل مُخطط له.

ويعتمد نموذج أندرسون على تسعة محاور للوصول إلى الهدف النهائي والعبور للتغيير، **وهذه المحاور كما يلي**[2]:

---

*. دين أندرسون، هو رئيس ومؤسس شركة "Being First" ومتخصصة في إجراء وتسهيل عمليات التغيير في الشركات المؤسسات الحكومية والخاصة، وهو مدرب وأكاديمي متخصص في تدريب المديرين على قيادة التغيير الواعي، ومتحدث في الكثير من الدورات التدريبية والمؤتمرات العالمية التي تتهم بعمليات إدارة التغيير حول العالم، ولديه من الخبرة ما يزيد عن 30 عامًا في مجال الإدارة بصفة عامةً وإدارة التغيير والتطوير المؤسسي بصفة خاصة في شركات القطاع العام والخاص، وقد حققت بعض كتبه أعلى معدلات المبيعات على المستوى العالمي فيما يتعلق بسلسلة إدارة التطوير التنظيمي.

**. ليندا أندرسون، هي نائب الرئيس شريك مؤسس لشركة "Being First" ومتخصصة في إجراء وتسهيل عمليات التغيير في الشركات المؤسسات الحكومية والخاصة، وتعتبر Linda من أهم الخبراء المعاصرين في قيادة عمليات التغيير في العالم، ولديها أكثر من 35 سنة خبرة عمليات إدارة التغيير في الشركات والمؤسسات، كما أن لديها العديد من المؤلفات في الموضوع وشاركت في تأليف كتابين في إدارة التغيير أيضًا.

1.Anderson, Linda Ackerman and Anderson, Dean (2001) Awake at the Wheel: Moving beyond Change Management to Conscious Change Leadership, VOL. 33, NO. 3. Available at http://www.odcanada.org/site/Archive/A001Awake.pdf. (Cited at 20-10-2013.

2.Anderson, Linda Ackerman and Anderson, Dean (2009). Awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership. Available at:
http://beingfirst.com/resources/pdf/AR_PDF_AwakeAtTheWheel_v2_091123.pdf. (Cited at 18-9-2013).

1- مرحلة الاستعداد لقيادة التغيير. وتعني قيام الإدارة بعمل الاستعدادات اللازمة لقيادة التغيير من حيث اختيار فريق القيادة وتأهيله على أفضل ما يكون من الناحية الفنية والعملية لقيادة أنشطة التغيير وتحقيق أهدافه.

2- خلق الرؤية والقدرة والالتزام. يتضمن هذا المحور استكمال عملية الاستعداد من حيث وضع رؤية محددة لأهداف المؤسسة من التغيير المزمع، وإيجاد وخلق القدرة على تنفيذ الخطط المتفق عليها، وضرورة وجود التزام جدي ورسمي بهذه الخطط على أعلى المستويات الإدارية بالمؤسسة بما يضمن التأييد الرسمي لإجراءات التغيير.

3- التقييم لتحديد المتطلبات. في هذه المرحلة يقوم فريق إدارة التغيير بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة بشكل دقيق وشامل لكافة المستويات وذلك بهدف تحديد المتطلبات الخاصة بإجراءات التغيير واختيار الأساليب الملائمة لحالة المؤسسة.

4- تصميم الحالة المنشودة. يهدف التغيير إلى الانتقال إلى وضع آخر غير الوضع الحالي للمؤسسة، وبالتالي فيجب أن يكون الوضع المنشود واضحًا في ذهن القائمين على التغيير والإدارة، وأن يكون قد تم تصميمه ورسمه بدقة وعناية.

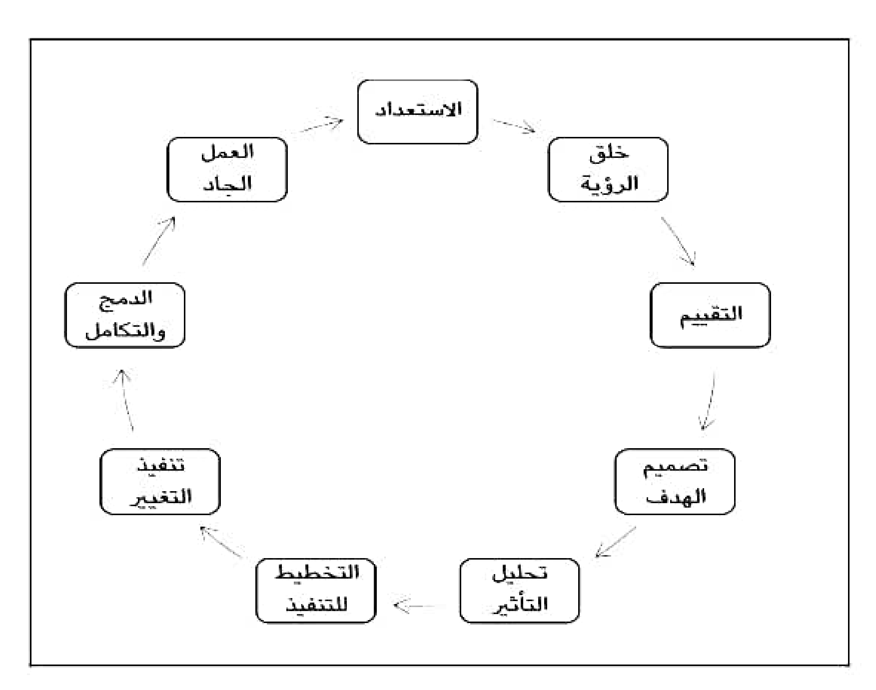
5- تحليل التأثير. بعد تصميم هدف التغيير، ينبغي على إدارة التغيير دراسة التأثيرات المحتملة لهذا التغيير، وما ستكون عليه المؤسسة بعد التغيير، وتحليل هذا التأثير سواء من الناحية الإيجابية لتعزيزها أو من الناحية السلبية لمحاولة مقاومتها والسيطرة عليها.

6- التخطيط والاستعداد للتنفيذ. بعد انتهاء المراحل التمهيدية تبدأ المراحل العملية لتنفيذ عملية التغيير، وذلك بحشد كافة الطاقات الموجودة بالمؤسسة لدعم وتنفيذ خطط وأنشطة التغيير وذلك بوضع جدول زمني محدد للوصول إلى نهاية التغيير في الزمن المعين مسبقًا.

7- تنفيذ التغيير. يبدأ في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للبرامج الموضوعة ضمن الإطار الزمني المتفق عليه، ويبدأ توزيع الأدوار على العاملين في المؤسسة كلٌ وفق دوره المحدد ومتابعة التنفيذ والتغذية الراجعة في كل مرحلة من المراحل.

8- إجراء الدمج والتكامل. تعني مرحلة الدمج والتكامل هنا عملية دمج المؤسسة ككل في نتائج التغيير وتعميم الوسائل والأساليب الحديث الناتجة عن إتمام عملية التغيير على كافة أفراد المؤسسة واعتمادها كأدوات وسياسة رسمية للمؤسسة يجب على كافة العاملين العمل وفقها.

9- تعلم بجد وسر إلى المسار الصحيح. التغيير لا يقف عند حد معين، ولذا يجب أن يكون في ذهن الإدارة منذ البداية أن عملية التغيير ما هي إلا بداية لعملية تغيير وتحديث مستمرة وشاملة، ويجب عليها أن تبث في وعي وذهن العاملين ضرورة تبني مبادئ التعليم المستمر والتطور والتغيير المستمر.



شكل رقم (6) نموذج أندرسون للتغيير

ويعتبر نموذج أندرسون بمثابة خارطة طريق توضح بالتفصيل من أين يجب أن تنطلق عملية التغيير وإلى أين يجب أن تصل، ففي مراحله التسعة تمثيل لعملية التغيير بالمكان والزمان المطلوبين داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف النهائي للتغيير، ويرى العالمان "أندرسون" أن نموذجهما مثالي لكل أنواع التغيير الصغيرة والكبيرة، وكذلك كافة أنواع المؤسسات[1].

1.Anderson, Linda Ackerman and Anderson, Dean (2010). Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. - 2nd ed.- San Francisco: Pfeiffer.

4/2/2 نموذج جون كوتر[*] John Kotter

"لتوفير فرص أخرى لنجاح التغيير، مطلوب أن يكون هناك منهجية جديدة لقيادة التغيير"، هكذا عَبَّرَ العالم "جون كوتر" عن رأيه في موضوع إدارة التغيير، حيث يرى من نتيجة أبحاثه في الموضوع والتي استمرت ما يقرب من ثلاثين عامًا أن 70% من الجهود المبذولة في مشاريع التغيير تضيع هباءً وتفشل، وذلك في رأيه يرجع إلى أن المؤسسات لا تتبنى النهج الشامل المطلوب لرؤية التغيير من خلاله، وذلك ما دعاه إلى تطوير نموذجه الخاص بإدارة التغيير[1].

ويركز "كوتر" على أهمية القيادة في التغيير، فيرى أنه في غياب الإدارة الذكية يمكن أن تخرج عملية التغيير عن نطاقها ويعتبر أن قيادة التغيير هي أهم المعضلات التي تواجه المؤسسات في عمليات التغيير، لأن هؤلاء القادة باستطاعتهم دفع العاملين للقيام بما يلزم من أنشطة التغيير[2]. وقد ذكر "كوتر" نموذجه في كتابه "قيادة التغيير Leading Change"[3].

---

*. جون كوتر، هو باحث وأكاديمي ومتحدث في العديد من المؤتمرات العالمية في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال إدارة التغيير وقيادته بصفة خاصة. يقدم الاستشارات الإدارية للعديد من الشركات على مستوى العالم فيما يخص كيفية التخطيط للتغيير وقيادته، ومن الناحية الأكاديمية فهو أستاذ الإدارة بجامعة هارفارد وله العديد من المؤلفات الشخصية والمشتركة في مجال إدارة المؤسسات وقيادة التغيير، ومؤخرًا قام مع آخرين بإنشاء مؤسسة كوتر العالمية والتي تتخصص في تقديم الإستشارات الإدارية في تخطيط وقيادة التغيير لأكثر من 5000 مؤسسة دولية وعالمية. وقد قدم كوتر نظريته حول التغيير في المؤسسات ونموذجه لإدارة التغيير في المؤسسات في كتابه "Leading Change" والذي صدر في العام 1996م. وفيه وضع كوتر خلاصه تجاربه العلمية والعملية في تصميم وشرح نموذجه في التخطيط للتغيير وقيادته بنجاح في المؤسسات على اختلاف أنواعها.

1.On leading change: A conversation with john P. kotter. (1997). Strategy & Leadership, 25(1), 18-23. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/194364629?accountid=33317

2.Change Management model implementation guide. Available at: https://strategicsourcing.gov/sites/default/files/uploads/guiding_principles_for_leading_change_guide_vjune2012.pdf. (Cited at 18-5-2013).

3.Kotter, John P. (1996). Leading Change. - New York: Harvard Business Press. P. 1-3.

وقسم "كوتر" نموذجه إلى سبعة مراحل **وهي كما يلي**[1]:

المرحلة الأولى: خلق الحاجة Create Urgency: ويقترح كوتر في هذا الصدد أنه لكي تكون عملية التغيير ناجحة، فيجب على إدارة المؤسسة ومدراء التغيير أن ينجحوا في تهيئة الأجواء في المؤسسة نحو الحاجة للتغيير، وذلك ما يجعل هناك تعزيزًا لمصداقية مشروع التغيير ويُنمي الثقة لدى العاملين تجاهه وهو السبيل الوحيد لإنجاز مشاريع التغيير، **وقد ذكر "كوتر" عددًا من العوامل التي يجب التخلص منها في هذه المرحلة لأنها تحقق نوع من الرضا لدى العاملين عن الوضع الحالي وهي:**

أ- لا توجد أزمة. حيث إن العاملين لا يرون أية ضرورة لتغيير الوضع الحالي ما دام الوضع الراهن لا يهدد أمنهم الوظيفي.

ب- الشعارات الكاذبة. يجب التخلص من شعارات الرفاهية والتقدم على الآخرين والاعتراف بوجود المشكلة.

ج- المعايير الخاطئة. يجب التخلص من المعايير والإحصاءات الخاطئة عن المؤسسة وتوضيح الوضع الحالي للعاملين.

د- نظم القياس الداخلية. يجب أن تتوفر نظام قياس داخلية مثل مؤشرات الأداء KPIs لقياس مؤشرات الأداء الفعلية للعاملين.

هـ- الاستماع للشكاوى. فعدم الاستماع إلى شكاوى المستفيدين أحد أهم أسباب الرضا بالوضع الراهن، فلا توجد مشكلة حتى تتبنى المؤسسة مشاريع للتغيير.

1.Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting kotter's 1996 change model. The Journal of Management Development, 31(8), 764-782. doi: http://dx.doi.org/10.1108/02621711211253231

المرحلة الثانية: التحالف القائد (بناء تحالف لقيادة التغيير) Create A Guiding Coalition وغالبًا ما تُنسب التحولات الكبرى في المؤسسات إلى الإدارة العليا أو المديرين، ولكن في الوقت ذاته لا يمكن وضع رؤية واستراتيجية لمؤسسة وتوصيل هذه الرؤية إلى كافة العاملين وشرحها وتذليل العقبات لتنفيذها، وتحقيق انتصارات في فترة قصيرة وترسيخ هذه الرؤية في ثقافة المؤسسة، لا يمكن لشخص أو إدارة أن تقوم بكل ذلك بمعزل عن الآخرين، لذا فإنه من الضروري في عملية التغيير أن تقوم بعض التحالفات بين أقطاب التغيير من الإدارة والعاملين بحيث يتولى هذا التحالف قيادة بعض مهام التغيير وتوجيه الآخرين في بعض مراحل التغيير. ولكن يجب أن يتمتع هذه **التحالف بخصائص معينة لتكون فعالة، مثل:**

أ- الانسجام بين أعضاء التحالف ووجود نوع من التقارب الفكري.

ب- الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف.

ج- الاشتراك في الهدف النهائي.

المرحلة الثالثة: وضع الرؤية والاستراتيجية Develop A Vision And Strategy وهي عامل هام وحاسم في كل عمليات التغيير لأنها هي التي تُعبر وتُوضح الاتجاه الذي يسير فيه التغيير، كما أنها تُحفز العاملين على اتخاذ القرارات الصحيحة حتى وإن كان ظاهرها في غير مصالحهم الشخصية، طالما أنها تتفق وسياسة وهدف التغيير، بالإضافة إلى أن الرؤية تعمل على تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتوحيدها نحو تحقيق هدف التغيير[1]، وبالتالي بدون هذه الرؤية والاستراتيجية سيكون من الصعب المضي قدمًا في تنفيذ أنشطة التغيير، **وتتميز الرؤى الفعالة بعدة خصائص هي:**

أ- يجب أن تنقل صورة واضحة عما سيكون في المستقبل أو نتيجة التغيير.

ب- يجب أن تُخاطب مصالح العاملين والمستفيدين على حد سواء لتكون مقبولة من الجميع.

ج- يجب أن تكون الرؤية واقعية قدر الإمكان وفي متناول التحقيق.

د - يجب أن تتميز بالمرونة بما يسمح بالمبادرات وفقًا للظروف المتغيرة.

هـ- ينبغي أن تكون سهلة الشرح والفهم لتصل إلى كل المستويات.

1.Witzel, M. (2003). John kotter: From managers to leaders. FT.*Com*, , 1. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/228755768?accountid=33317. (Cited at 10-6-2013).

المرحلة الرابعة: إيصال الرؤية Communicate The Change Vision وهو في الحقيقة سلاح ذو حدين فمن الممكن أن يكون فعالًا فيعمل على توصيل الرسالة، ومن الممكن أن يكون الاتصال فاترًا وضعيفًا وغير قادر على توصيل بعض المفاهيم، وبالتالي يمكن أن يتسبب في فشل عملية التغيير نتيجة عدم وضوح الرؤية لدى العاملين، ويرى "كوتر" أن مشروع التغيير يتوقف على مدى إيجاد السُّبل الكفيلة بنشْر وتطوير الرُّؤية في كافّة مفاصل المؤسّسة. ولذلك فإنّ الرُّؤية الجيدة يمكن أن تؤدي إلى هدف مفيد حتى ولو لم يفهمها إلا عدد قليل من الأفراد، ولكن القوة الحقيقية لأيّ رُؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاط، إلى فهم مشترك لأهدافه وتوجّهاته، حيث يُساعد هذا الشعور المشترك على توليد الرغبة في مستقبل يُعين على دفع وتنسيق العمل الذي يُحقق التغيير المنشود[1].

1.Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. Harvard Business Review, 79(11), 85-96.

المرحلة الخامسة: التمكين Empower Broad-based Action وحتى تكون درجة الإلحاح مرتفعة والتحالف القائد يقوم بعمله وتتم صياغة رؤية وتوصيلها، فإن عقبات عديدة يمكن أن تَعوق عملية التغيير، في هذه المرحلة يجب على مدير التغيير أن يعمل على تمكين قاعدة عريضة من الناس للقيام بإجراء ما عن طريق إزالة كل ما يمكن إزالته من هذه العقبات.

وبمعنى آخر يجب أن يشارك في تحقيق التغييرات كل القوى والطاقات الفاعلة في هذه المرحلة، حيث يتم إعطاء العاملين بعض الصلاحيات التي تُخولهم للعمل بوسائل تتلاءم ورؤية التغيير، والتي يمكن من خلالها إظهار إبداعاتهم، ولإشراك كافة العاملين في تنفيذ أنشطة التغيير، **يجب إتباع الخطوات التالية:**

أ- الانطلاق من الرؤية التي تم الاتفاق عليها وبلورتها.

ب- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي للمؤسسة بما يتوافق مع الرؤية الجديدة.

ج- توفير التدريب الكافي واللازم للعاملين للتعود على المهارات الجديدة المكتسبة، والتخلص من القديمة.

د- تحقيق نوع من التوازن بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين.

هـ- جعل باب الحوار والمناقشة مفتوح دائمًا، وإيجاد قناة تواصل دائم مع العاملين لاستقبال التغذية الراجعة.

المرحلة السادسة: المكاسب قصيرة الأجل Generate Short-term Wins فالتغييرات الكبيرة تتطلب وقتًا طويلًا للإنجاز والتغيير كغيره لابد له من مُؤيد ومُعارض، ومن المرجح أن يظل المؤيد على ولائه مهما طالت الفترة، ولكن يمكن أن يحدث تذمر من قبل المُعارض، وبالتالي فيجب على إدارة التغيير أن تحرص على إيجاد بعض المكاسب قصيرة الأجل التي تظهر بعد فترة وجيزة لتكون حائط الصد ضد المعارضين وأيضًا حافزًا للمتشككين من نتائج التغيير، **ويجب أن تتسم هذه المكاسب بالمميزات التالية:**

أ- الوضوح. بحيث يكون واضحًا للعاملين أن جهودهم لم تذهب أدراج الرياح.

ب- الحتمية. أي أن هذه النتائج ليست حظًا وإنما هي نتيجة حتمية مُخططة لما تم إنجازه من خطوات التغيير.

ج- الارتباط. بمعنى أن تكون النتائج على قدر ما تم تنفيذه من خطوات ومرتبطة بها ارتباطًا وثيقًا.

المرحلة السابعة: توسيع النطاق Consolidate Gains and Produce More Change ويُقصد بهذه المرحلة الاستفادة من قوة الدفع الخاصة بالتغيير الحالي للاتجاه نحو مزيد من التغيير والتطوير في المؤسسة، ويجب أن يستغل قادة التغيير مظاهر الفرحة بتحقيق نتائج التغيير إلى التوجيه بتحقيق ما تبقى من خطوات التغيير وعدم الركون إلى هذه الخطوات، وبذل مزيد من الجهد لتحقيق الهدف النهائي للتغيير بتطوير المؤسسة والوصول إلى الرؤية المُخطط لها، **ومن مظاهر الاستفادة من هذه المكاسب ما يلي:**

أ- الحرص على إشراك القيادة العليا للمؤسسة في عملية التغيير عن كثب لتزداد ثقة العاملين بالتغيير.

ب- اقتناع بعض المترددين بجدوى التغيير وحرصهم على المشاركة في أنشطته وفعالياته.

المرحلة الثامنة: تثبيت التغيير Anchoring New Approaches in the Culture وتُعد محافظة المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي يجب أن تَعُم كافة المرافق الحيوية بداخلها، كما أن الفشل في القيام بالمحافظة على هذه المكاسب هو دليل قوي على انتكاس المؤسسة بعد فترة من الزمن وعودتها للوضع القديم، ويمكن تفادي هذا الأمر **عن طريق الخطوات التالية:**

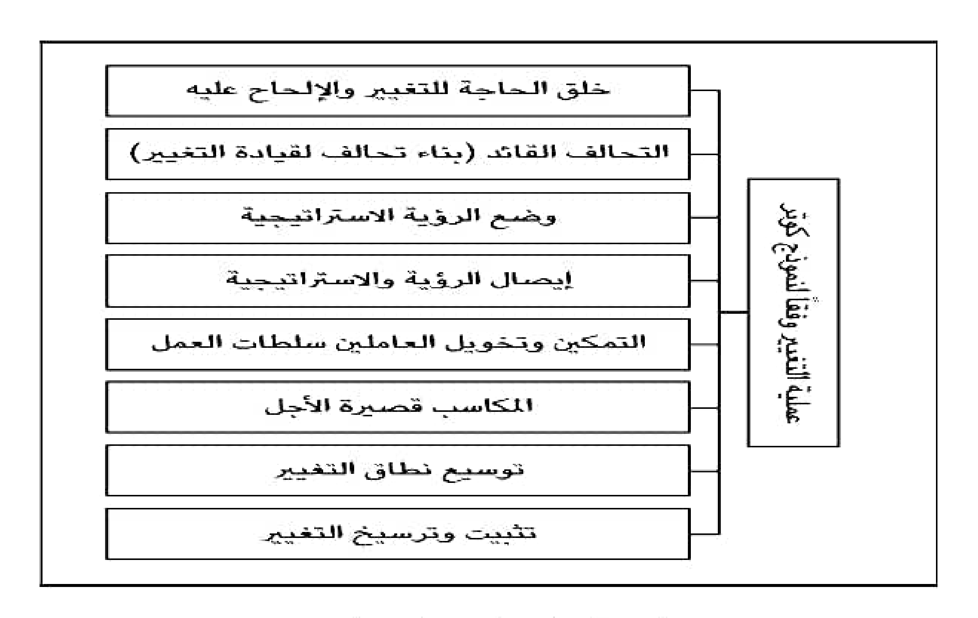
أ- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية عملية التغيير وليس في بدايتها أو في أي مرحلة أخرى.

ب- إظهار النتائج الملموسة للتغيير في ممارسات وأنشطة المؤسسة لبيان نتائج عملية التغيير للجميع.

ج- الاستعداد التام والدائم لمناقشة القضايا المطروحة داخل المؤسسة مهما كانت وعلى كافة المستويات.

د- العمل على تغيير بعض العناصر المهمة داخل المؤسسة لتأصيل ثقافة التغيير بُناءً على مبدأ تحقيق الفائدة.

هـ- إنشاء معايير تقييم جديدة للترقيات الوظيفية للعاملين تقوم في الأساس على المهارات والثقافات المكتسبة.



شكل رقم (7) التغيير وفق نموذج كوتر

ويمكن القول إن نموذج "كوتر" من أفضل نماذج إدارة التغيير المتوفرة حاليًا وذلك لما يتميز به عن غيره من الحداثة من جهة وأيضًا استفادته من النماذج والتجارب التي سبقته من جهة أخرى، كما أن نموذج "كوتر" اهتم بتوظيف العلوم الحديثة إلى جانب اهتمامه بالجوانب النفسية للعاملين، وتتميز عملية التغيير لديه بالمرونة والوضوح، إلا أنها تتطلب صبرًا من أجل تحقيقها لأنه يعي جيدًا أن تغيير العقول والثقافات السائدة هي أصعب العمليات داخل المؤسسات.

كما يتميز بنوع من المنهجية في الخطوات المتبعة فيه، وأيضًا يُركز بشكل كبير على العاملين في المؤسسة، فنموذج "كوتر" لا يركز على "التغيير" بحد ذاته بقدر ما يركز على "العاملين" من حيث درجات القبول والاستعداد لهذا التغيير المرتقب، وهذا يلعب دورًا هامًا في تسهيل عملية الانتقال من مرحلة إلى أخرى ضمن المراحل التي عينها النموذج لإجراء عملية التغيير في المؤسسات. ولعل من أهم العيوب التي يمكن أن نلاحظها في نموذج "كوتر" هي الفترة الزمنية التي يحتاج إليها لتنفيذ عملية التغيير في المؤسسات، وذلك يرجع إلى عيب آخر وهو ضرورة تطبيق خطوات التغيير خطوة بخطوة ولا يمكن بحال من الأحوال القفز من خطوة إلى أخرى إلا بعد إتمام سابقتها، فعلى سبيل المثال لا يمكن الانتقال من خطوة رقم 3 إلى خطوة رقم 5 دون إتمام الخطوة رقم 4 وهذا ما يطيل الفترة الزمنية اللازمة لإتمام التغيير في تطبيق نموذج "كوتر".

5/2/2 نموذج جيفري هيات Jeffry M. Hiatt[*] (نموذج ADKAR)

نموذج "أدكار" لإدارة التغيير تم تطويره بواسطة العالم (Hiatt) في عام 1995، وكان النموذج في البداية يُستخدم كأداة لتحديد ما إذا كانت أنشطة إدارة التغيير مثل الاتصالات والتدريب وغيرها تأتي بالنتائج المرجوة منها أم لا خلال عملية التغيير، وقد شاع استخدام هذا النموذج نظرًا لبساطته وسهولة تطبيقه، بالإضافة إلى أنه يُعدُّ أداةً لتتبع وتوجيه أنشطة

* جيفري هيت، هو باحث وأكاديمي في مجال الإدارة، وهو رئيس مركز Prosci للأبحاث، ومؤسس مركز "تعليم إدارة التغيير Change Management Learning Center" والذي أنشأه خصيصًا للاهتمام بتقديم الدراسات العلمية والاستشارات العملية في مجال تخطيط وإدارة عمليات التغيير في المؤسسات على مستوى العالم، وله العديد من المؤلفات والكتابات الأكاديمية في مجال الإدارة وقيادة التغيير، وكان عضوًا بارزًا في "Technical Staff at Bell Laboratories " في الفترة 1985-1995م، حيث شارك في تأليف العديد من المؤلفات في مجال إدارة الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات، وبعد تأسيس مركز Prosci في عام 1996 اتجه إلى تخصيص الكثير من الوقت والأبحاث في مجال إدارة التغيير. وقد ذكر نظريته ونموذجه للتغيير في العديد من الدراسات الأكاديمية. ولكن في عام 2006 وضع كل مجهوده ومعارفه وخلاصة فكره ونموذجه بالشرح في كتاب بعنوان "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community ".

التغيير، كما أنه من السهل للغاية تعليمه لمديري ومشرفي التغيير في المؤسسات، و"أدكار" هو إطار يسمح بتوجيه أنشطة التغيير نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه عن طريق إيجاد نوع من التسلسل الدقيق والصحيح والبسيط في نفس الوقت لهذه الأنشطة[1].

و"أدكار" هو اختصار للكلمات المفتاحية لعدد من المصطلحات والتي هي في الوقت ذاته تمثل المراحل المتسلسلة لهذا النموذج، **وهي كالتالي:**

- Awareness الوعي
- Desire الرغبة
- Knowledge المعرفة
- Ability القدرة
- Reinforcement التعزيز

وفيما يلي شرحًا مبسطًا لكل مصطلح من المصطلحات الخمس التي يتكون منها نموذج "أدكار"

أ- الوعي بالحاجة إلى التغيير (A: Awareness): تُمثل هذه المرحلة فهم الشخص المعني بالتغيير بطبيعة التغيير، ولماذا يحدث هذا التغيير؟، وما هي المخاطر التي يمكن أن تترتب على عدم إنجاز التغيير؟ كما يتضمن التعريف بالمعلومات حول الحوافز الداخلية والخارجية التي أوجدت الحاجة للتغيير وكذلك ما يحمله التغيير المقترح من فوائد لي كفرد داخل المؤسسة وأيضًا ما يحمله للمؤسسة التي أنتمي إليها.

ب- الرغبة في التغيير (D: Desire): تعني هذه المرحلة وجود حالة من الرضا لدى الشخص لدعم التغيير والمشاركة في أنشطته المختلفة، بل والحرص على إنجازه بأفضل طريقة ممكنة، وعادةً ما ترتبط الرغبة بإتاحة الخيار الشخصي، كما أنها أيضًا تتأثر بطبيعة التغيير المطلوب وبالحالة الشخصية، وبالحوافز الذاتية التي ترتبط على نحو فريد بالشخص نفسه.

1.Kazmi, S. A. Z., & Naarananoja, M. (2013). Collection of change management models - an opportunity to make the best choice from the various organizational transformational techniques. GSTF Business Review (GBR), 2(4), 44-57. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1437608476?accountid=33317 (Cited at 15-6-2013).

ج- **المعرفة بكيفية التغيير (K: Knowledge)**: تتعلق هذه المرحلة بالمعلومات والتدريب والتعليم الضروري الذي تتضمنه خُطط وبرامج وأنشطة التغيير للتعريف بكيفية التغيير، كما تشمل أيضًا المعلومات حول السلوكيات والعمليات والأدوات والنظم والمهارات والأدوار الوظيفية والأساليب المطلوبة لتنفيذ التغيير، والتي يجب على العاملين تعلمها للمشاركة في أنشطة التغيير.

د- **القدرة على التغيير (A: Ability)**: تُمثل هذه المرحلة "تنفيذ التغيير"، والقدرة هي تحويل المعارف التي اكتسبها الشخص في المراحل السابقة إلى أفعال، وتتحقق القدرة عندما يُبرهن الفرد على قدرته في تنفيذ التغيير حسب مستويات الأداء المطلوبة.

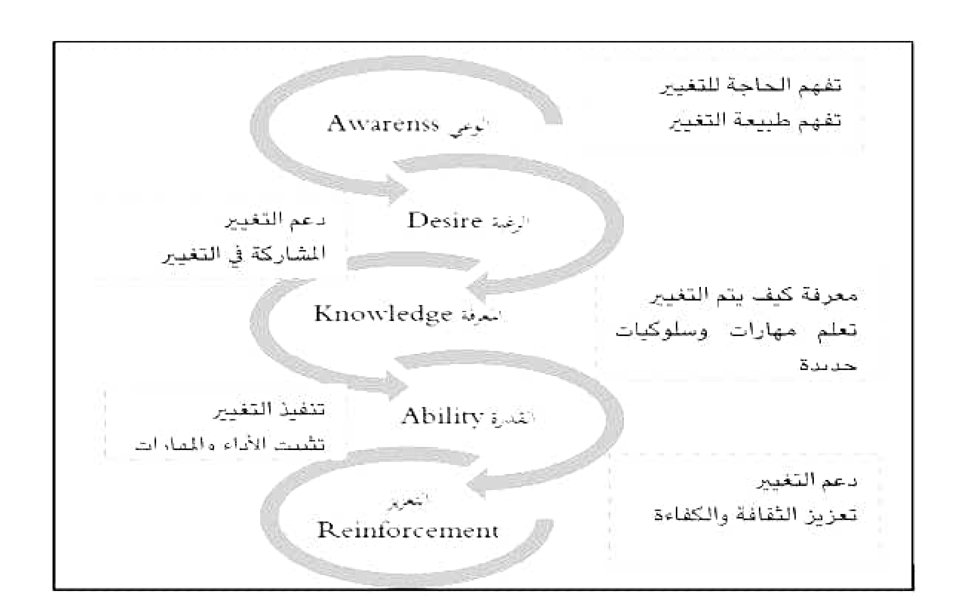
هـ- **التعزيز لاستمرارية التغيير (R:Reinforcement)**: تُمثل هذه المرحلة العوامل الداخلية والخارجية التي تُمكّن التغيير من الاستمرار وتدعمه، وتشمل عوامل التعزيز الخارجية، مثل الاعتراف بالفضل والتقدير والمكافأة واحتفالات التكريم المرتبطة بتحقيق التغيير، كما يمكن أن تشمل عوامل التعزيز الداخلية مثل الرضا الداخلي لدى الفرد بخصوص إنجازه أو فوائد أخرى مُشتقة من التغيير على المستوى الشخصي.

وتتماشى مكونات أو مراحل النموذج مع الواقع الطبيعي لمرور الفرد بخبرة التغيير، فالرغبة لا يمكن أن تأتي قبل الوعي لأن الوعي بالحاجة للتغيير هو الذي يُحفّز رغبة الفرد بدعم التغيير أو مقاومته، كما أن المعرفة بالتغيير لا يمكن أن تحدث قبل الرغبة بالتغيير لأننا لا نحاول أن نعرف كيفية تنفيذ شيء لا نرغب أو لا نريد القيام به، كذلك لا يمكن أن تتحقق القدرة قبل المعرفة، لأننا ببساطة لا يمكننا أن نُنفذ عملًا لا نعرفه، وأخيرًا، لا يحدث التعزيز قبل القدرة لأننا نُقَدِر ما تم إنجازه فعلًا[1].

وتبدأ دورة حياة التغيير حسب النموذج بعد تحديد تغيير ما، ومن نقطة البداية تلك، يُوفِر النموذج إطار عمل وتسلسل لإدارة عملية التغيير على مستوى الأشخاص، كما يُوفر النموذج في بيئة العمل أساسًا قويًا لنشاطات إدارة التغيير بما في ذلك تقويم الجاهزية

1.Hiatt, Jefrry M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. -Colorado: Prosci Learning Center Publications.

للتغيير والمؤسسة الضامنة، والاتصالات والإعلام والتدريب، وإدارة أنشطة مقاومة التغيير والتخطيط للتصدي لها والتغلب عليها[1].



شكل رقم (8) نموذج ADKAR للتغيير

ومن خلال دراسة نموذج "أدكار" يمكن القول أن هناك بعض المميزات فيه، مثل تركيز النموذج على العاملين وليس على المؤسسة، فهو يُؤكد على أن نجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على ما يُقدمه العاملين من مبادرات تساهم في تحقيق وإنجاز التغيير في المؤسسة، كما أنه يُفرد مساحات كبيرة لعمليات التحاور مع العاملين وتوصيل رسالة التغيير قبل البدء في تنفيذه، كما أن اعتماد النموذج على مفاهيم "الهندرة - Re Engineering" بشكل كبير يجعله ينجح في الوصول إلى أهداف التغيير وتنمية وتطوير المؤسسات وخاصةً الصناعية منها، ومن أهم ما يميز هذا النموذج توفيره أداة مرجعية تُفيد الإدارة في تنفيذ المراحل الانتقالية لعملية التغيير.

1.York, J. (2008). Step by step. Fleet Owner, 103(1), 34. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/220722648?accountid=33317 (Cited at 20-7-2013).

أما أهم ما يمكن ملاحظته في هذا النموذج من عيوب في التطبيق فهي[1]:

1- ليس هناك تمييز واضح في النموذج بين "التغيير التدريجي" و"التغيير الشامل"، فنموذج "أدكار" فعال ومناسب جدًا في حالات "التغيير التدريجي"، بل ويقدم قائمة مرجعية إدارية مفيدة جدًا ولكنه في الوقت ذاته يفتقر إلى التأثير ذاته في حالات "التغيير الشامل".

2- عدم التمييز بين وظائف الإدارة العليا للمؤسسة وبين دورها في التغيير، فعلى الرغم من أن كثير من الدراسات تُشير إلى أن أهم أسباب فشل مشاريع التغيير ترجع إلى عدم وجود قيادة واعية في المؤسسة، إلا أن نموذج "أدكار" يجعل من الإدارة وسلوكياتها هي النموذج الذي يجب على العاملين اتباعه، وفي كثير من الأحيان يكون ذلك منافيًا للواقع.

3- تجاهل البعد الإنساني. نقطة ضعف كبيرة في نموذج "أدكار" وهي عدم اعترافه بحاجة الإدارة إلى استخدام البعد الإنساني أو العاطفي في مبادرات التغيير مع العاملين، وخاصةً ممن سيلحق بهم الضرر من جراء التغيير وأنشطته.

3/2 استراتيجيات إدارة التغيير

تُشير أدبيات الموضوع في هذه النقطة إلى وجود العديد من دراسات إدارة التغيير التي تناولت الموضوع، ذلك لأن استراتيجية التغيير المتبعة تؤثر بشكل كبير في نجاح أو فشل عملية التغيير، وهناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها في عمليات التغيير، وبالطبع يتوقف اختيار إحداها على عوامل تتعلق بنوع التغيير وظروف المؤسسة وطبيعة العاملين فيها وغيرها من العوامل.

ويُقصد باستراتيجيات التغيير مجموعة من الوسائل والاستراتيجيات المتطورة التي تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات وذلك لتتناسب مع الاحتياجات والمهارات الجديدة التي تنتج عن تطبيق مشاريع التغيير، وتستطيع في الوقت ذاته التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية[2].

1.Adcroft, Andy and Willis, Robert and Hurst, Jeff (2008). A new model for managing change: the holistic view. - Journal of business strategy. - Vol. 29, No. 1. PP. 40-45.

2.Balogun, J. & Hailey, H. V. (1999). Exploring Strategic Change. London: Prentice Hall.

عوامل اختيار استراتيجيات التغيير

لابد للمؤسسات أن تعتمد على استراتيجية معينة أو أكثر لإحداث التغيير المنشود سواء كان هذا التغيير مُخططًا له أو فُجائيًا نتيجة تعرضها لأزمة غير متوقعة، لذا فمن الضروري للمؤسسات أن تُحسِّن اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير المنشود لضمان نجاحه بالشكل المطلوب، **وذلك وفقًا لطبيعة الأزمة التي تواجهها من أجل تحقيق أهداف التغيير الإستراتيجية المتمثلة بتعزيز فعالية المؤسسة وتحسين مستوى الأداء فيها، ويتوقف اختيار استراتيجية معينة لمشروع التغيير على عوامل أهمها:**

1- طبيعة المؤسسة. حيث تلعب طبيعة المؤسسة ونوعها دورًا في اختيار الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ مشاريع التغيير، فطبيعة المؤسسات الحكومية تختلف عن مثيلاتها الخاصة أو مؤسسات الأفراد في نظم الإدارة واتخاذ القرارات وغيرها، كما أن نوعية ما تقدمه المؤسسة من خدمات يجب أن يُؤخذ في الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة[1].

2- طبيعة العاملين. حيث أن عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي سواء كانت محدودة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالبًا ما يتصرف الأفراد بوحي الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير، لذا يجب على الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التغيير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير[2].

1.سعيفان، تغريد صالح والطيط، أحمد عدنان. (2009). ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنون "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال". جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان، الأردن: 3-5 نوفمبر 2009.

2.راتول، محمد ومصنوعة، أحمد. (2011). متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو 2011. متاح على الرابط، http://iefpedia.com/arab/ (تم الإطلاع عليه بتاريخ 8-4-2013).

3- طبيعة الأزمة. عادةً يحكم اختيار استراتيجية معينة لتنفيذ التغيير في المؤسسات، طبيعة المشكلة أو الأزمة التي تواجهها هذه المؤسسة، حيث تجد الإدارة أن هذه المشكلة لا يمكن التعامل معها أو معالجتها سوى عن طريق استخدام هذه الإستراتيجية فقط لملائمتها لطبيعة المشكلة[1].

4/2 أنواع استراتيجيات التغيير

هناك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لإجراء وتنفيذ عمليات التغيير، **وأهم هذه الاستراتيجيات هي:**

1/4/2 استراتيجيات القيم وإعادة التعلم

تقوم هذه الاستراتيجيات على الاعتراف بحاجات العاملين في المؤسسة وبالقيم الحالية والمراكز الإدارية والطموحات الخاصة بهم، وما لهذه القيم من تأثير قوي وفعال على سلوك العاملين وعلى أدائهم الوظيفي، وتفترض هذه الاستراتيجيات أن تغيير هذه القيم والسلوكيات إنما يتأتى عن طريق عملية التعلم، بحيث يتم بث المعلومات والمعارف للعاملين والتي تُوضح وتؤكد عدم فعالية القيم والأساليب الحالية وضرورة إحلال قيم جديدة بدلًا منها.

كما تستند هذه الاستراتيجيات إلى نظرية أن سلوك الإنسان وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يُغَيِّر الفرد قيمه ومعاييره نحو الممارسات والطرق القديمة، ويُطور التزامًا بالقيم والمعايير الجديدة، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تَعَلُّم العاملين والانفتاح والثقة بين العاملين في المؤسسة، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتطوير العاملين فيها من كافة النواحي الفنية والسلوكية[2].

ويرى الباحثون أن هذه الاستراتيجيات هامة جدًا في عمليات التغيير حيث أنها تعتمد على تقديم الحقائق والمعلومات للعاملين في المؤسسة بشكل موضوعي وغير متحيز، كما أنها تفترض أن العاملون يتصفون بالرشد والعقلانية ولديهم المؤهلات الكافية لتقويم هذه

1.الوسمي، فيصل سعد فالح. (2006). درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة.- عمان، الأردن: جامعة عمان العربية. ص. 26.

2.حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.- عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 284.

الحقائق ومن لديهم القدرة على تعديل السلوك القديم والتعامل مع السلوكيات الجديدة، وأهم ما يميز هذه الاستراتيجيات أنها لا تقرر مسار معين أو خطة عمل للمؤسسة بشكل مسبق وإنما تُسْتَخْدَم لتوليد حالات النقاش والأفكار حول ما يمكن ويجب فعله في المؤسسة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات[1]:

أ- **استراتيجية التعليم المستمر.** تعتمد هذه الإستراتيجية على التعليم المستمر كمدخل لتنفيذ وتفعيل عملية التغيير في المؤسسات، هذه الإستراتيجية تفترض أن العاملين كلما كانوا على درجة عالية من التدريب ومواكبين لحركة التطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم، كانوا قادرين على إدراك المشاكل التي تنطوي عليها أعمالهم والقدرة على تقديم بعض الحلول والاقتراحات التي قد تساهم في حل هذه المشاكل بشكل علمي ودقيق، وهذا بالطبع سينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وعادةً ما تُستخدم هذه الإستراتيجية بصورة كبيرة مع العاملين في القطاعات الفنية والتقنية في المؤسسات والتي تكون سرعة التطور التقني فيها بشكل متسارع دائمًا مثل مما يحدث في مؤسسات المكتبات والمعلومات.

ب- **استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية.** تعتمد هذه الإستراتيجية على فكرة بسيطة وهي إجراء بعض الدراسات المسحية للمؤسسة وأوضاعها وأوضاع العاملين فيها، ومستويات الأداء كمدخل لتقرير عملية التغيير فيها، فعلى سبيل المثال يمكن جمع البيانات حول أنشطة المؤسسة باستخدام الاستقصاءات والاستبانات التي تُعد وتُقدم لمجموعة من الأشخاص سواء من العاملين داخل المؤسسة أو المستفيدين من خدماتها، ومن خلال تحليل نتائج هذه الاستقصاءات يتم إيضاح نقاط الخلل في المؤسسة أو خدماتها وبالتالي يتم اتخاذ القرارات بالقيام بإجراء تصحيحي للخلل عن طريق إجراء عمليات التغيير ثم عمل تقويم نهائي لنتائج هذا التغيير وما نتج عنه بخصوص تصحيح الخلل.

1.French, Wendell (1973). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

2/4/2 استراتيجيات الإقناع

تعمل استراتيجيات الإقناع على تنفيذ التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة، ويُقصد بالتحيز المقصود هنا هو التركيز في المنشورات والبيانات على المعلومات المتعلقة بإيجابيات التغيير وعوائده على المؤسسة وعلى العاملين وتجنب الحديث عن أية مضار يمكن أن تلحق بالعاملين من الناحية الشخصية أو الوظيفية، أو ما يمكن أن يقابلهم في عمليات التنفيذ لأنشطة التغيير، ويتخلل هذا الأسلوب مساومة العاملين الأكثر مقاومة للتغيير ومحاولة إقناعهم بضرورة قبول فكرة التغيير والمشاركة في أنشطته، وغالبًا ما تُستخدم هذه الاستراتيجيات في حال وجود درجة عالية من المقاومة للتغيير بين العاملين في المؤسسة.

وهناك بعض الأساليب المتبعة في استراتيجيات الإقناع مثل[1]:

أ- التقريب المتتابع. يعمل أسلوب التقريب المتتابع على تطوير مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برامج معينة من برامج وأنشطة التغيير في المؤسسة، وذلك بهدف محاولة تغيير المواقف السلبية للعاملين حول النواحي التي تكون نسب موافقتهم عليها ضئيلة، وذلك على أساس أنه مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للعاملين وبعد فترة يؤدي التغيير البسيط المتراكم إلى إحداث تغيير كبير في الموقف وتحوله من الرافض إلى الداعم والمشارك في أنشطة التغيير.

ب- أسلوب التشابه. وهذا الأسلوب هو طريقة ذكية للإقناع بطريق غير مباشر، ويعتمد على استخدام مدير التغيير لموضوع مشابه للموقف أو الموضوع الذي عليه الإشكال ولكنه مرتبط بالموضوع الأصلي مباشرة، ويتم التحاور بشأن الموضوع الفرعي وإذا ما استطاع المحاور إقناع الشخص بجدوى ومنطق الموضوع الفرعي، سيكون لذلك أثره في رأي الشخص في الموضوع الأصلي، وتتحقق الغاية بتغيير موقفه دون الدخول في الموضوعات التي يتحسس منها أو يتجنب الحديث فيها، مثل أن يتحدث مدير التغيير عن تغيير المسمى الوظيفي للشخص بعد التغيير وما يجلبه له من مزايا بدلًا من التطرق إلى موضوع الرواتب وما يتعلق به من خصوصية.

1.نصيرات، فريد. (2008). إدارة منظمات الرعاية الصحية.- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص. 319.

ج- **أسلوب الضغوط الاجتماعية.** يقوم هذا الأسلوب على فكرة الجماعة والفرد، حيث إنه من المعروف أن الجماعة عادةً ما تمارس ضغوطًا على الأفراد المنتمين إليها لضمان عملية الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة والمعايير والنظم المطبقة فيها، ويمكن استغلال ذلك وتوظيفه في المؤسسات التي تقوم أنشطتها وخدماتها على فكرة العمل الجماعي أو فرق العمل، ويتحول دور مدير التغيير في الضغط على العاملين إلى الجماعة وجعلها هي الضاغط على أفرادها لتغيير الأنماط والعادات الحالية وتبني أساليب وعادات التغيير المتفق عليه.

د- **أسلوب التشتيت الذهني.** يعتمد هذا الأسلوب على نظريات علم النفس الاجتماعي والتي تُفيد بأن عملية الإقناع تكون أسهل كثيرًا عندما يتم تشتيت ذهن الأشخاص المراد إقناعهم بشيء معين، وبالتالي يقوم هذا الأسلوب على عملية تشتيت متعمد لذهن العاملين الرافضين لعملية التغيير بهدف التأثير عليهم وإقناعهم بجدوى وفعالية التغيير عليهم وعلى المؤسسة، وذلك بإدخال قدر كافٍ من التشتيت الذهني في صميم عملية الإقناع، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة غير المرتبطة بموضوع المناقشة مثل أحاديث المجاملات والأنشطة الاجتماعية.

3/4/2 استراتيجيات التيسير[1]

تفترض هذه الاستراتيجيات أن المؤسسات قد أدركت بالفعل المشاكل والصعاب التي تواجهها وقامت بوضع الخطط لعلاج هذه المشاكل، وفي نفس الوقت هي منفتحة على تلقي المساهمات والمساعدات الخارجية للمساهمة في تنفيذ هذه الخطط، ولديها الرغبة في الاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير، أي أنها تتمثل في التدخلات والمساهمات الخارجية أو الداخلية التي تعمل على تسهيل تنفيذ التغيير المطلوب، ومن أهم أساليب هذه الاستراتيجيات أسلوب بناء الفريق.

1.Blokdijk G. Change Management 100 Success Secrets: The Complete Guide to Process, Tools, Software and Training in Organizational Change Management [e-book]. [Brisbane, Australia]: Emereo; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed October 22, 2013.

- **أسلوب بناء الفريق.** ويبدأ بناء الفريق عندما يقتنع أعضاء الفريق بأنهم بالفعل يواجهون مشكلة ما، ومن ثم يقومون بجمع البيانات والمعلومات عن طريق أعضاء الفريق التي تمكنهم من فهم هذه المشكلة، ومناقشة هذه البيانات فيما بينهم للوصول إلى نتيجة وبناء اتفاق حول مواطن القوة والضعف في الأداء، وبناءً على هذه الخطوات يتم عمل قائمة بأهم الحلول أو التغييرات التي تتطلبها حلول المشكلة ووضع وتصميم الخطط التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الحلول وجعلها واقعًا، ويُشترط في فرق العمل هذه أن تعمل بصورة متعاونة ومتناغمة في الأداء.

4/4/2 استراتيجيات القوة[1]

ووفقًا لهذه الاستراتيجيات فإنه على المؤسسة إذا ما اتخذت قرارها بإجراء وتنفيذ التغيير داخلها، فعليها استخدام كافة الأساليب الممكن اتباعها لفرض وتنفيذ هذا التغيير في موعده وبرنامجه المحدد سلفًا، بمعنى أن يُفرض التغيير على الجهات المعنية في المؤسسة بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال مقاومة هذا التغيير باستخدام الجزاءات أو العقوبات لكل من يخالف الإجراءات المتفق عليها أو يقاوم تنفيذ أنشطة التغيير.

وقد تصل هذه العقوبات إلى حد الفصل النهائي من المؤسسة في حالات معينة لتكون رادعًا للغير، وهذه الاستراتيجيات يمكن أن تكون مطلوبة وفعالة في بعض الحالات الطارئة والتي تخص مؤسسات بعينها ولكنها غير فعالة بالتأكيد على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير لشعورهم الداخلي بالقهر.

ويجب التأكيد على أنه عند تطبيق هذه الاستراتيجيات ينبغي على المؤسسة أن تقوم بإجراء الاتصالات اللازمة مع العاملين والإدارات الفرعية لتوضيح أهداف التغيير وعوائده عليهم وعلى المؤسسة، وتبرير الأسباب العقلانية والضرورة الملحة التي أدت إلى استخدام مثل هذه الاستراتيجيات. وفيما يلي جدول للمقارنة بين الاستراتيجيات المختلفة والنتائج المنتظرة منها.

1.Chin, Robert & Bennay, Kenneth, D. (1997). General Strategies for Effective Change in Human Systems, New York: Rinehart and Winston.

جدول رقم (1) استراتيجيات التغيير والنتائج المنتظرة

الاستراتيجية	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
القيم وإعادة التعلم	علاقات العمل	متوسط المدى	التوجيه والنصح وتدريب الحساسية	التفويض، المشاركة، العمل الجماعي	الانتشار والتطبيق على المدى البعيد
الإقناع	النظم الإدارية	طويل المدى	التعليم، التدريب، تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار والتطبيق على المدى البعيد
التيسير	بناء فرق العمل	متوسط المدى	المناقشات والطروحات بين أعضاء الفريق	العمل الجماعي	الانتشار والتطبيق على المدى البعيد
القوة	الإجراءات والسياسات والأيديولوجيات	قصير المدى	استخدام القوانين، اللوائح والإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقتي

وباستقراء الاستراتيجيات السابقة يمكن أن نَخْلُص إلى ما يلي:

- أن حرص المؤسسات على تحقيق النجاح المطلوب في مشاريع التغيير يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير والتطوير، وفي هذا الإطار ينبغي على الإدارة أن تقوم بتحديد الجهات التي سيكون على عاتقها تولي مسئولية التخطيط والإعداد لمشروع التغيير وما يتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية وتقنية، وكذلك تحديد فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ هذه المخططات، وتحضير التدريب المناسب للعاملين في كل مرحلة من مراحل التغيير.

- إضافةً إلى ذلك يتوجب على الإدارة أيضًا أن تختار المدخل المناسب للتغيير للوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة في التنفيذ ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية لمشروع التغيير.

- يجب على الإدارة أن تكون على وعيٍ بأن مشاريع التغيير تتطلب نوعًا من التحليل والتشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وذلك قبل تحديد استراتيجية التغيير التي سوف تُتَّبع في مشروع التغيير، حيث نُلاحظ أن كل استراتيجية مقترحة تحقق أفضلية معينة عندما يتم الاستعانة بها في حدود المتغيرات التنظيمية والفنية المناسبة.

الفصل الثالث

إدارة التغيير

في مؤسسات المكتبات والمعلومات

المكتبات الأكاديمية أنموذجا

تمهيد

يتناول هذا الفصل موضوع التغيير في المكتبات الأكاديمية، حيث يُناقش فيه مفهوم المكتبات الأكاديمية والأهداف والوظائف المنوطة بها، ثم يتناول الأسباب والمبررات التي تتطلب إجراء التغيير في المكتبات الأكاديمية داخليًا وخارجيًا. كما يناقش أهداف التغيير وأهميته وأهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في عملية التغيير. ثم يتناول الفصل أشكال التغيير والمجالات التي يمكن أن يأتي عليها التغيير في المكتبات الأكاديمية، وقد تم حصرها في مجالاتٍ خمس وهي الموارد البشرية والبنية الأساسية للتقنيات في المكتبات ومصادر المعلومات وخدمات المعلومات والميزانية، ويتضمن كل مجال من هذه المجالات العديد من المجالات الفرعية، والتي تؤثر بشكل مباشر في العمل. كما يختتم الفصل بمناقشة موضوع تأييد التغيير ومقاومته والأشكال التي يمكن أن تكون عليها هذه المقاومة وكيفية مواجهة هذه الأشكال، ثم عرض المتطلبات التي من شأنها أن تجعل عملية التغيير ناجحة ومُحَقِقةً للأهداف التي تم التخطيط لها.

3/ 1 المكتبات الأكاديمية Academic Libraries

تُعد المكتبات الأكاديمية البوابة الأولى للبحث العلمي والتي يَنفُذ من خلالها الباحث أو الطالب إلى عالم البحث والدراسة، فمنها يستقي الباحث قراءاته لتحديد نقاط بحثه، ثم يشرع في عملية التنقيب عن المصادر الملائمة لهذا البحث وتجميعها، وبين جدرانها يقضي الساعات الطوال في مراجعة المراجع والمصادر حتى ينتهي من كتابة بحثه وتوثيقه، وبالتالي فإن المكتبات الأكاديمية هي عبارة عن "حاضنة أبحاث" بدايةً من الفكرة إلى أن تصبح بحثًا علميًا، وقد مرت المكتبات الأكاديمية خلال تاريخها الطويل بالعديد من المراحل والتطورات التي غيرت من شكلها في كل حقبة زمنية وذلك مع ثبات الأهداف والرسالة التي تؤديها هذه الصروح العلمية البحثية، فما هي المكتبات الأكاديمية؟ وما هي الأدوار التي تقوم بها في العملية التعليمية والبحث العلمي؟

تناولت العديد من الدراسات تعريف المكتبات الأكاديمية، وهذه التعريفات ترصد بدقة المراحل التي مرت بها المكتبات الأكاديمية، وذلك من الشكل التقليدي إلى بداية دخول تقنيات المعلومات فيها واستخدام الحواسيب الإلكترونية، وتنوع مصادر المعلومات وخدمات المعلومات التي تُقدَم للمستفيدين منها، وظهور العديد من المصطلحات الجديدة مثل المكتبة الهجينة والمكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية وغيرها، ولكن المُلاحظ هو عدم التخلي عن لفظة "مكتبة Library" في كل الأحوال وبتعدد الوصف والأشكال، وذلك مما يرتبط ارتباطًا كبيرًا بالصورة الذهنية للمكتبات في عقول الدارسين والمستفيدين على مر العصور.

وقد عرفها قاموس "Harrod's Librarian" على أنها "تلك المكتبات التي تُبنى في الجامعات والكليات أو المؤسسات الأكاديمية الأخرى كجزءٍ منها وتُشارك في العملية التعليمية، والمكتبة الأكاديمية هي عادةً مكتبة من مجموعة مكتبات تُؤسس وتُدار بواسطة الجامعات ويكون الهدف الرئيسي منها هو تلبية احتياجات مجتمع الجامعات من المعلومات[1]".

أما نورمان (Norman) فقد عرف المكتبات الأكاديمية على أنها "هي بمثابة اللُب والجوهر في الجامعات، حيث إنها تشغل مكانًا أوليًا ومركزيًا وذلك لأنها تخدم جميع وظائف الجامعة من تعليم وبحث، وكذلك تعمل على خلق المعرفة الجديدة ونقل العلم والمعرفة وثقافة الحاضر والماضي للأجيال الحالية"[2].

وجديرٌ بالذكر أن هناك من يستخدم مصطلحي "المكتبات الأكاديمية" و"المكتبات الجامعية" كمترادفات في بعض الأحيان، ولكن في الغالب يستخدم مصطلح "المكتبات الأكاديمية" كمصطلح أعم وأشمل يمكن أن تندرج تحته المكتبات الجامعية كأحد أنواع المكتبات الأكاديمية[3].

1.Prytherch, Raymond John (2005). Harrod's librarians' glossary and references book: a dictionary of over 10.200 terms, organizations, projects, and acronyms in the areas of information management, library science, publishing, and archive management. – Alder shot, Hants, England; Burlington, VT: Ashgate.

2.Higham, Norman. the Library in the University. Observation on a Service. London: Andre Deutsch 1980. p. 11.

3.قطر، محمود. (2009). المكتبات الجامعية ودورها المجتمعي. العريش: جامعة سيناء، 2009. (ورقة عمل ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي الثالث عشر لأخصائيي المكتبات والمعلومات والذي نظمته الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات واستضافته جامعة سيناء بالعريش عام 2009).

والمكتبات الأكاديمية هي أحد أضلاع مثلث التعليم الجامعي، بل لعلها الضلع الأهم في هذا المثلث والذي يتكون من الطالب والأستاذ الجامعي إضافة إلى القاعدة الأهم وهي المكتبة الأكاديمية، فإذا كان الأستاذ الجامعي هو من يُقدم المعرفة في شكل سهل ومدروس ومُخطط إلى الطالب الذي يُعد الضلع الثاني وهو بدوره الذي يتلقى هذه المعارف ويدرسها ليتم الاستفادة منها على المستوى القريب والبعيد، فإن المكتبات الأكاديمية هي القاعدة التي ينطلق منها ويقف عليها كلٌ من الأستاذ الجامعي والطالب على اختلاف أدوارهما، ومن هنا تتضح الأهمية الكبيرة لهذه المؤسسات الراسخة رسوخ العلم منذ قديم الأزل، والتي ينعكس الاهتمام بها وتطويرها على مستوى التعليم الصادر عن المؤسسة الجامعية التي تحتضنها.

3/ 2 أهداف المكتبات الأكاديمية ووظائفها

لقد شهدت السنوات الأخيرة طفرةً كبيرة في طرق وأساليب التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، وذلك فيما يُعرف بالتعليم التفاعلي Interactive Education، حيث أصبح التعليم الآن يتمحور حول الطالب وليس المدرس كما كان في العصور السابقة، وتم تطوير المناهج بحيث يعتمد التعليم على مبادئ جديدة في التعليم والتعلم وأهمها التعليم المعتمد على طرح المشكلات والمناقشة والطرح المسبق، وكل هذه الأساليب والطرق الجديدة في التعليم تحتاج بلا ريب إلى وسائل لتسهيل المعلومات وطرحها بالطرق السليمة، وكذلك توافر مصادر المعلومات التي تخدم هذه الأفكار والطرق العصرية، وهذا ما يمكن أن تقوم به المكتبات الأكاديمية بعد أن ينالها النصيب من التغيير في كافة الجوانب الوظيفية والخدمية والمقتنيات.

وتستمد المكتبات الأكاديمية أهدافها من أهداف المؤسسة الأم وهي الجامعة أو المؤسسة التعليمية التي تكون المكتبة تابعةً لها، وتهدف بشكل عام إلى تهيئة المناخ لاطلاع مجتمع الجامعة أو المؤسسة التعليمية على أحدث الاتجاهات العلمية والمعلومات في مجالات اهتمام الجامعة، وذلك عن طريق توفير مصادر المعلومات بكافة أنواعها وتنظيمها فنيًا وإتاحتها بطرق تُيسر عمليات الاسترجاع من قبل المستفيدين، **ويمكن إبراز أهم الأهداف للمكتبات الأكاديمية فيما يلي**[1]:

1.بعيبع، نادية وشريفة، أم. بن غذفة. (2012). دور المكتبات الجامعية في ظل التطورات التكنولوجية: دراسة استطلاعية بجامعة سطيف، الجزائر. صدى المكتبة، جامعة الملك فيصل، س. 2، ع. 13 (رجب 2012). متاح على الرابط. http://lib2.kfu.edu.sa/lib/web/13/8.2.asp. تمت زيارته في 12/09/2013.

1- المساهمة في النهوض بالبحث العلمي الأكاديمي إلى مراتب عالية.

2- تحقيق نوع من التوازن بين الجانب النظري للعلم وبين الجوانب التطبيقية له.

3- تزويد الباحثين والمتخصصين بمصادر المعلومات التي تتناسب مع احتياجاتهم المعرفية.

4- إتاحة الفرص المتكافئة والمناخ المناسب للتعلم لكافة أفراد المجتمع التعليمي في الجامعات أو المؤسسات التعليمية.

5- العمل على تنمية وإنعاش حركة التبادل العلمي بين المؤسسات التعليمية المختلفة عن طريق الاتفاقيات التي يمكن أن تقوم بها المكتبات الأكاديمية مع نظيراتها في الجامعات الأخرى ضمن تقديم الخدمات للمستفيدين.

أما الوظائف التي يمكن أن تقوم بها المكتبات الأكاديمية فيمكن أن نوردها مبسطةً فيما يلي:

1- بناء وتنمية المجموعات المكتبية من مصادر المعلومات التي تتلاءم مع متطلبات الجامعة والدارسين فيها.

2- الإعداد الفني لهذه المجموعات سواء بالطرق التقليدية أو غير التقليدية لإتاحتها للمستفيدين.

3- تقديم الخدمات المكتبية الملائمة التي تُلبي احتياجات مجتمع المستفيدين منها.

4- استرجاع المعلومات والخدمات المكتبية للدارسين والباحثين وتوفير سبل الإفادة من مصادر المعلومات[1].

5- التعاون والتنسيق مع المكتبات الأكاديمية الأخرى لتحقيق الإفادة القصوى من مصادر المعلومات للمستفيدين.

وفي كثير من الأحيان يكون الحكم على مدى نجاح المكتبات الأكاديمية في خدمة مجتمعها على أساس مدى قدرتها على استيعاب التغييرات التقنية من حولها وتطويع هذه التقنيات في خدمة الباحثين عن المعرفة بين جنباتها، وهنا تتضح أهمية مبادئ إدارة

1.ملحم، عصام توفيق أحمد. (2011). مصادر المعلومات الالكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. ص. 144.

التغيير في إيجاد الطرق المناسبة والفاعلة في تهيئة العاملين في المكتبات الأكاديمية ليس فقط لتقبل التغيير، وإنما المطالبة به بعد الاقتناع بجدواه والمشاركة الفاعلة في التخطيط لخطوات هذا التغيير وإنجازه بطريقة سلسلة ومتدرجة بما يحقق الفائدة المرجوة منه على المستوى الشخصي للعاملين وعلى المستوى العملي للمكتبة وكذلك على مستوى المستفيدين والخدمات التي تنتج عن هذه العملية، وذلك لأن العنصر البشري هو صاحب الدور الأكبر والفعال في أن تتم عملية التغيير بسهولة ويسر وأن تصل إلى غاياتها المرسومة سلفًا أو إعاقتها عن تحقيق هذه الغايات، وهنا يبرز الدور الأهم في عملية التغيير وهو دور قيادة وإدارة عملية التغيير متمثلةً في المدير الناجح القادر على الاقناع ومواجهة ما يُعرف بـ"مقاومة التغيير".

ويجب على مديري المكتبات الأكاديمية وكذلك العاملين فيها أن يقوموا بطرح بعض التساؤلات التي يمكن من خلالها الوصول إلى حقيقة وأهمية التغيير في المكتبات الأكاديمية، وهي كالتالي:

1- هل هناك حاجة فعلية لإحداث عملية التغيير؟

2- ما هي الجوانب والمجالات التي سيتم إجراء التغيير عليها؟

3- إلى أي مدى من المتوقع أن تتغير المكتبات بعد التغيير؟

4- ما هي الوسائل التي يمكن من خلالها إحداث التغيير في المكتبات؟

5- ما هي المجالات أو الجوانب التي يمكن أن تُقاوم عملية التغيير في المكتبات؟

6- هل ستؤثر خطط التغيير للمكتبات في وسائل وطرق تقديم المعلومات في الجامعة؟

7- ما هي الأدوار والمسئوليات الجديدة التي يمكن أن يقوم بها أمين المكتبة في البيئة الجديدة؟

وعند الإجابة على هذه التساؤلات ستكون الرؤية قد اتضحت بالفعل حول مدى جدوى وفعالية إحداث التغيير في المكتبات الأكاديمية ليتم بعدها اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الإدارة العليا.

3/ 3 التغيير في المكتبات الأكاديمية: الأسباب والمبررات

هل يُعد التغيير هدفًا في حد ذاته؟ وهل تتعامل المكتبات على اختلاف أشكالها مع التغيير بنفس الطريقة؟

بالطبع لا يُعدُ التغيير هدفًا وإنما وسيلة من وسائل الارتقاء بالمكتبات والحفاظ عليها وتكيفها مع المجتمع التي هي جزء منه، كما أن التعامل مع التغيير يختلف من مكتبة لأخرى، فبعض المكتبات تعتقد أن التغيير هو بمثابة تهديد لمستقبلها ووضعها الحالي، بل تعتبر أن حالة الثبات والسكون التي تكون عليه المكتبة دلالةً قوية على شيوع الاستقرار والانسجام داخلها، ولكن الواقع يثبت غير ذلك، حيث أن التغيير يُعد ضرورةً حتمية ذلك أنه يسمح للمكتبات بمواجهة التحديات المحيطة بها وكذلك إثبات وجودها عن طريق إظهار التكيف والتناغم بين إدارة المكتبات والأفراد العاملين بها. وتُعتبر المكتبات الأكاديمية أسبق من غيرها من أنواع المكتبات في استخدام التقنيات الحديثة، كخدمات البحث الآلية، والمعالجة الآلية لأوعية المعلومات، وذلك بهدف مساندة التعليم والبحث العلمي في الجامعات والتي تعتبر قمة الهرم العلمي في المجتمعات.

ويمكن أن نورد أهم التحديات التي تواجهها المكتبات الأكاديمية والتي تجعل من التغيير أهمية قصوى لها **فيما يلي:**

1- الثورة المعلوماتية. حيث تتراكم مصادر المعلومات المتنوعة يوميًا على مستوى العالم، ومن الصعب على أي مكتبة مهما كانت مواردها أن تدعي القدرة على حصر هذه المصادر والاكتفاء الذاتي بعيدًا عن غيرها من المكتبات.

2- تنوع مصادر المعلومات. فقد أصبحت مصادر المعلومات متنوعة في الأشكال والوسائط، وكل شكل أو وسيط يحتاج إلى معدات معينة للعرض والاستفادة منه، وهذا يشكل عبئًا كبيرًا على المكتبات بالطبع.

3- البدائل. يتميز العصر الحالي بوفرة البدائل Alternatives وخاصةً في مجال وسائل الحصول على المعلومات، فأصبح الإنترنت ومحركات البحث هي المقصد الأول لكثير من الطلاب وخاصة في المراحل الدراسية الجامعية، وهذا يمثل أحيانًا سببًا رئيسيًا من أسباب النفور من المكتبات وخاصة إذا كانت لا تزال تتبع نفس الأساليب التقليدية العتيقة في الخدمة المكتبية والمقتنيات، وعلى جانب آخر يُفترض في أمين المكتبة العصري أن يكون في

استطاعته مساعدة المستفيد في الحصول على المعلومات التي يحتاجها وتوفير وقته وجهده، إضافةً إلى إرشاده لما هو مُفيد من المعلومات التي تلائم ما يبحث عنه، ومُوثق ودقيق وصحيح في ظل أمواج المعلومات التي تزخر بها المصادر الإلكترونية.

4- تنوع الاحتياجات. يتسم المستفيد في العصر الحديث بتنوع احتياجاته من المعلومات، وأيضًا التخصص العميق والذي يتطلب نوعًا معينًا من مصادر المعلومات التي تتسم بالتخصصية الشديدة أحيانًا وخاصةً في المكتبات الأكاديمية.

5- التكاليف. المشكلة المتجددة وهي زيادة تكاليف الحصول على أوعية المعلومات، وهي مشكلة قديمة تواجه المكتبات عامةً، ولكنها تزداد في العصر الحديث لما يُستجد من مصادر معلومات جديدة كل يوم[1].

6- النشر الإلكتروني. أدى الانتشار الواسع للنشر الالكتروني لمصادر المعلومات والتي تلقى قبولًا من الباحثين إلى ركود المكتبات، وذلك لسهولة الحصول على النسخ الالكترونية من أوعية المعلومات من المنزل، وكذلك ظهور الدوريات الالكترونية E-Journals وانتشارها الواسع مما يؤدي إلى صعوبة الاختيار منها بما يتناسب وحاجة المستفيدين.

7- المكتبات الرقمية. أدى ظهور الأنماط الجديدة من المكتبات إلى وجود تحدي كبير للمكتبات التقليدية واختبار مدى قدرتها على الصمود في وجه هذه الطفرة في نوعية المكتبات وما تقدمه من خدماتٍ للمستفيدين، وقدرة المكتبات التقليدية على المنافسة وإثبات الوجود. وتُعدُّ إضافةً كبيرة للمكتبات الأكاديمية وقد استفادت منها بشكل كبير من ناحية الحصول على المعلومات وإعداد مكتبات رقمية فرعية تتبع للمكتبة الأم.

8- الأطروحات الجامعية الإلكترونية. وما يتصل بها من تخزين واسترجاع وحقوق مؤلفين وإدخال في الشبكة، ووضعها بصورة ملائمة تحت تصرف الباحثين والمستفيدين من المكتبات الأكاديمية[2].

1.خليفي، محمد بن صالح. (2001). استخدام المكتبات في البيئة الإلكترونية (دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات)، مج. 16، ع. 3 (سبتمبر 2001) ص. 25.

2.صوفي،عبد اللطيف (2002). التحديات المعلوماتية وثقافة المواجهة. مجلة المكتبات والمعلومات. قسنطينة: قسم المكتبات، ع. 1، (أبريل 2002).ص. 10.

كل ما سبق يجعل من الواجب على المكتبات الأكاديمية أن تنهض لمواجهة هذه التحديات وأن تتحلى بروح عالية من المسؤولية، وذلك الأمر إنما يتطلب منها أن تقوم بوضع جميع الإمكانيات المتاحة لديها، وإعداد الخطط اللازمة والاستعداد المادي والبشري لمواجهة هذه التحديات وتطوراتها التي تتسارع بتسارع الثواني، وعليها السعي جاهدةً لاستخدام هذه التقنيات بأفضل كفاءة وأقل تكاليف ممكنة، والتعامل معها ببراعة وذكاء، وكل ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني مشاريع التغيير على كافة المستويات البشرية والفنية والتقنية وذلك بهدف الوصول إلى المستوى المنشود.

3/ 4 أسباب التغيير في المكتبات الأكاديمية

مما لا شك فيه أن التغيير لا يحدث عفويًا أو تلقائيًا وإنما لابد من وجود أسباب تدفع بالمكتبات لتبني خطط التغيير وإحداثه، وعند النظر في أسباب التغيير نجد أن هذه الأسباب تختلف بالطبع من مكتبة لأخرى وذلك حسب الحاجة للتغيير، أو نوع التغيير المُراد تطبيقه، أو غيرها من العوامل والتي تطرق العديد من علماء الإدارة للحديث عنها ودراستها بشكل مستفيض، ولكن يمكن تصنيف الأسباب التي تستدعي التغيير تحت نوعين أساسين وهما[1]:

1/4/3 الأسباب والقوى الداخلية

وهي التي ترتبط بطبيعة المكتبة والسياسات المتبعة فيها وهياكلها الداخلية والأساليب المتبعة في حل المشكلات فيها، وكذلك ترتبط بطرق ووسائل الوصول إلى أهداف هذه المكتبات، أي أنه غالبًا ما تكون هذه الأسباب والقوى مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين أعضاء هذه المكتبة.

1.دحلان، خالد إدريس شاكر. (2012). أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة. ص. 11-12.

ويمكن إبراز أهم هذه الأسباب فيما يلي:

1- **الأهداف**[1]. ونعني بها التغيير في أهداف المكتبات ورسالتها وأغراضها، فأي تغيير في سياسات أو أنظمة أو استراتيجيات المكتبات لابد أن يؤدي إلى ضرورة إعادة توزيع الأدوار والمسئوليات داخل المكتبة، وذلك لأن أي مكتبة مهما كانت هي بالأساس مرتبطة بالأهداف التي أُنشئت من أجلها.

2- **الهيكل التنظيمي**[2]. فقد يحدث التغيير بسبب إعادة تقسيم العمل أو عملية تغيير في خطوط الإدارة وتحديد الواجبات والمسئوليات والعلاقات الوظيفية بين الوظائف المختلفة، أو تطبيق نظام إداري جديد مثل التحول من نظم الإدارة المركزية إلى النظم اللامركزية.

3- **التقنيات الجديدة**[3]. حيث إن تطبيق نوع جديد من وسائل التقنيات الحديثة في المكتبات أو تبني برامج جديدة، عادةً ما يُؤدي إلى ضرورة إحداث نوع من التغيير في المكتبة، مثل إدخال الحاسبات الآلية أو البرامج المكتبية التي تسهل من العمليات والخدمات المكتبية.

4- **التعاون أو الدمج**. فقد أصبح الاندماج والتعاون بين مكتبة وأخرى طبيعيًا في العصر الحديث، ولا يتوقف ذلك على تعاون المكتبات الصغيرة مع بعضها، ولكننا نرى الآن تعاون بعض المكتبات العملاقة لمواجهة التطورات والتغييرات التقنية والفنية الهائلة وتلبية احتياجات المستفيدين، ويتمثل ذلك في بعض المشاريع مثل الفهرسة التعاونية أو المشاركة في المصادر Resources Sharing.

5- **أساليب العمل**. التطور في أساليب العمل داخل المكتبات هام جدًا كإدخال نظم العمل المرنة أو غيرها، فلا يمكن أن تظل المكتبات على نفس الوتيرة في نظام وأسلوب عمل قديم في عصر يتسم بالحداثة والتطور في كل يوم.

1.عنزي، عطا الله بن فأحس. (2009). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة. ص. 38.

2.فرحات، ثناء إبراهيم موسى. (2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. ص. 86.

3.Griffiths, John (1995). Managing rapid change in the UK library sector. –Management Development Review. – vol. 8, No. 5.

6- الرضا الوظيفي. وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي أو تدني الحالة المعنوية للأفراد داخل المكتبات، إضافةً إلى طموحات العاملين أيضًا تُعدُ دافعًا لإحداث التغيير، ويُصبح من الضروري استحداث وظائف تلائم هذه الطموحات.

7- الأزمات. حدوث بعض الأزمات الداخلية في المكتبات، مثل مشاكل نقص التمويل المالي في مقابل زيادة الطلب على ما تقدمه من خدمات، وبالتالي يكون التغيير هنا ضروريًا لتخطيط إعادة استغلال الموارد بشكل آخر أو إعادة هيكلة المكتبة بما يُفيد في تحقيق المعادلة الصعبة.

8- نظم الإدارة المفتوحة Open Management Systems OMS[1]. ويُقصد بها مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات في المكتبات بدرجات معينة، وقد انتشرت هذه السياسة حديثًا في بعض مرافق المعلومات والمكتبات، وذلك بالطبع مما يزيد من انتماء العاملين للمكتبة التي يعمل بها، ويزيد من تحمله لمسئولية القرارات التي تُتخذ فيها.

9- الحفاظ على الحيوية[2]. التغيير التنظيمي يعمل على بث روح من التفاؤل في الأفراد، كما يعمل على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات وزيادة الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المكتبة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

10- تغيير القيادة العليا[3]. عادةً ما يرتبط أداء المكتبات بفلسفة الإدارة وأساليب عملها، وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على القيادات العليا للمكتبات من شأنه أن يُؤثر بشكل ما على أسلوب العمل فيها، وخاصةً في البلدان العربية.

1.Tam, Lawrence W II;Robertson, Averil C. (2002). Managing change: Libraries and information services in the digital age. – Library Management; 2002; 23, 8/9; ABI/INFORM Global p. 369.

2.نبيل، بو مصباح والطيب، فنان. (2011). أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو 2011.

3.فرحات، ثناء إبراهيم موسى (2011). مصدر سابق. ص. 86.

11- النمو في الحجم[1]. مع زيادة أحجام المكتبات وزيادة طلبات المستفيدين من المعلومات ومصادرها، أدى ذلك إلى زيادة التعقيدات في العمليات في المكتبات وخاصة الكبيرة، مما يستدعي إحداث تغييرات جذرية في بعض الأحيان.

2/4/3 الأسباب والقوى الخارجية

هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تُحيط بالمكتبات في محيطها الخارجي، حيث إن المكتبات هي جزء من مجتمع أكبر تُؤثر وتتأثر به، مثل الظروف الثقافية أو العلمية أو الاقتصادية أو التشريعية أو السياسية أو غيرها من ظروف المجتمع التي تتواجد به المكتبة، **ويمكن إبراز هذه الأسباب والقوى على النحو التالي:**

1- القوانين والتشريعات الحكومية، يجب على المكتبات عامةً والمكتبات الأكاديمية بصفةٍ خاصة أن تتكيف وتتغير وفق القوانين والتشريعات الحكومية المعمول بها في مجتمعها، ومن المعلوم أنه من الممكن أن يطرأ تعديل أو تغيير لهذه القوانين على فترات، ولذا يُعد هذا العامل من العوامل الهامة التي تُلزم المكتبات بالتغيير لتتكيف مع الواقع الجديد.

2- الأحوال الاقتصادية، في كثير من الأحيان تكون المكتبات مُحاطةً بأحوال اقتصادية غير مستقرة ويعتبر التغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف هو المخرج الأمثل لها، فهذه العوامل الاقتصادية سواء العالمية أو المحلية تؤدي إلى تأثر العديد من المكتبات بشكل أو بآخر ويكون التغيير خيارًا جيدًا لخلق التوازن بين أنشطتها وهذه المستجدات.

1.فرحات، ثناء إبراهيم موسي (2011). مصدر سابق.. ص. 87.

3- المنافسة[1]، حيث تكون هناك منافسات في بعض الأحيان بين المكتبات، في المجالات المختلفة على تقديم الخدمات للمستفيدين، كما أن هناك منافسة من نوع آخر بين المكتبات وبين الوسائط الأخرى للمعلومات أو مُقدمي خدمات المعلومات الحديثة مثل الانترنت ومحركات البحث وقواعد البيانات الإلكترونية. وأصبحت هناك حاجة ماسة لوجود إدارة خاصة بفنون تسويق الخدمات وجذب المستفيدين، ويُصبح لزامًا على المكتبات إيجاد مخارج جديدة لتحسين قدراتها وزيادة فرص تواجدها في عالم أصبح مفتوحًا أمام مستفيدين لديهم أكثر من خيار لنفس الخدمة.

4- النظم والسياسات العالمية، فمن الطبيعي أن تتأثر المكتبات بشكل أو بآخر بما يجري في العالم من متغيرات وخاصةً في مجال المكتبات والمعلومات، كما حدث من ظهور قواعد RDA على حساب قواعد الفهرسة الأنجلوأمريكية، وقد دفع ذلك بالمكتبات إلى تبني أساليب التغيير حتى تتمكن من التكيف مع الأوضاع المتجددة.

5- المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية[2]، وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المكتبات أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف تحقيق الملائمة والانسجام مع محيطها الخارجي.

6- المتغيرات في حاجات المستفيدين[3]، فالمؤسسات بصفةٍ عامة ومؤسسات المكتبات بصفةٍ خاصة تُقدم منتجاتها وخدماتها لمجتمع المستفيدين، وهؤلاء بشر تتغير حاجاتهم بصورة كبيرة من وقت لآخر، ولذا على المكتبات أن تكون واعيةً بهذه المتغيرات في أذواق المستفيدين منها وحاجاتهم وعلى صلةٍ مباشرة بها حتى تتمكن من تقديم منتجات وخدمات تتناسب مع احتياجات هؤلاء المستفيدين.

1.روبنسون، دانا جاينس وروبنسون، جيمس (2009). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. تعريب بيميك.- القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

2.Stephen P. Robbins. (1983). Organization Theory: The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs, N, J. Prentice- Hall, Inc. pp.269-272.

3.Gallacher, C. A., Aslib, & Information Management, I. (1999). Managing Change in Libraries and Information Services. London: Aslib/IMI. P. 3.

7- التقدم التقني، لعل السمة الرئيسة لهذا العصر هي "الجدة والحداثة"، فنجد دائمًا أن هناك الجديد في التقنيات وهذا يُحتم على المكتبات الأخذ بهذه التقنيات الحديثة، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها في ميدان تحسين الخدمات وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي إدخال التقنيات المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في الموارد والعنصر البشري، سواء بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير أو التدريب على هذه التقنيات الحديثة.

أمّا جيمس روبنسون ودانا جاينس روبنسون[1] فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

1- الأزمة:(Crisis) بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أنْ تتحّرك من مكانها وتتغير.

2- الرّؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

3- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبّؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتّالي لا يجب ترك هذه الفرصة.

4- التهديد: (Threat): أي التنبّؤ بحُدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبًا على المؤسسة واستمرارها.

ونستنتج مما سبق أنه لا مجال للهروب من التغيير أو بمعنى آخر من العوامل والقوى التي تؤدي إلى ضرورة تبنيه، وسواءً أكان يُنظر إلى هذه العوامل والقوى على أنها تهديد لمؤسسات المكتبات أو تحدياتٍ لها، فمن المؤكد أنه في كلتا الحالتين لا يمكن التغاضي عنها أو إهمالها، ولذا يجب على مؤسسات المكتبات وبخاصة الأكاديمية أن تكون على أُهبة الاستعداد لرياح التغيير وأن تكون على درايةٍ ووعيٍ تامٍ لما يُحيطُ بها، حتى تتمكن من استخدام كافة الأدوات والتقنيات المادية والبشرية المتاحة للتنبؤ بهذا التغيير ومحاولة فهمه والتعامل معه والاستفادة منه بما يحقق الرفعة والاستقرار لها.

1.عسكري، بهاء الدين المنجي. (2012). إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية.- رسالة ماجستير غير منشورة. الدانمارك، الأكاديمية العربية. ص. 34.

5/3 أهداف التغيير في المكتبات الأكاديمية

لعل أهم ما يميز المؤسسات الحديثة في العصر الحالي هو اهتمامها بوضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك يُعدُ من قبيل الاعتراف برغبة وحرص هذه المؤسسات على التطور والتغيير المستمر ورفضها لحالات الجمود والتمسك بالأفكار التقليدية في العمل، لقد أصبح شعار العالم الآن التغيير في كل المجالات وعلى كل الأصعدة، بل أصبح العالم الآن يضع المؤسسات بين خيارين وهما إما خيار الجمود الإداري والموت وإما خيار التجدد والتغيير والاستمرارية وذلك لا يكون إلا عن طريق إعادة صياغة الواقع ورسم التطلعات المستقبلية المنشودة ووضع الخطط التي تُمَكِن هذه المؤسسات من تحقيقها، وهذا ما يُسمى "إدارة التغيير". فلم تعُد إدارة التغيير نوعًا من الترف الفكري أو الرفاهية الاقتصادية في المؤسسات، وليست مجرد عمليات إدارية يمكن تجريبها تحت مبدأ الخطأ والصواب، بل أصبحت استجابةً لواقع جديد.

وينبغي أن تُضبط هذه العمليات وفق منهج علمي مدروس وخطوات مُحددة سلفًا، لذا فعلى المؤسسات أن تُحدد أهدافها ورؤيتها المستقبلية بدقة عالية وبحرفية ممزوجة بالمنهج العلمي السليم وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى الغايات المنشودة، وذلك لأن أهم ما يُميز عمليات التغيير أنها "إجراء تنمويّ عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة وواضحة ومدروسة ومُخططة[1]".

ومن خلال قراءة آراء الخبراء في أهداف التغيير يمكن تلمُس أن أهم أهداف التغيير تطبيقًا على مؤسسات المكتبات **يمكن ذكرها في النقاط التالية:**

1- ضمان استمرارية المكتبات وذلك من خلال تحسين قدراتها الخدمية والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها.

2- ضمان الحفاظ على مستوى عالي من الكفاءة المهنية للمكتبات وذلك من خلال بناء جسور التعاون مع المكتبات ومؤسسات المعلومات المختلفة في البيئة المحلية أو الدولية أو حتى العالمية.

1.نبيل، بو مصباح والطيب، فنان (2011). مصدر سابق.

3- القضاء على مواطن الصراع داخل المكتبات والسيطرة عليها، ثم إحداث التغيير بهدف التوجيه نحو سياسات تخدم الأهداف العامة، ويكون ذلك عن طريق استخدام أهداف عليا مشتركة بدلًا من استخدام الأهداف الذاتية للإدارة العليا في سبيل حل الصراعات بين مجموعات العمل[1].

4- تحطيم الأنماط الإدارية التقليدية ورفع الكفاءة الإدارية للعاملين في المكتبات، وذلك من خلال تبني الأطروحات والنماذج الإدارية الحديثة، مثل أسلوب الإدارة بالأهداف، الإدارة المفتوحة، أسلوب كايزن لحل المشكلات، وغيرها من الأطروحات التي لاقت رواجًا في المؤسسات العالمية وحققت طفرة إدارية عند التطبيق، ومساعدة المشرفين على تبنيّ أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدلًا عن الإدارة بالأزمات[2] Management by Crisis.

5- مساعدة المكتبات على حل المشكلات بطرقٍ عصرية، وذلك عن طريق توظيف المعارف والتقنيات الحديثة في توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال الوظائف والعمليات في المكتبات للأفراد بما يُتيحُ لهم اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

6- محاولة تحقيق طموحات الأفراد في المكتبات وذلك عن طريق التحفيز الإداري، وشرح الأهداف العامة للمكتبة وكيفية وطرق تحقيقها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكذلك إشاعة روح الثقة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.

7- تكوين فريق إداري أكثر كفاءةً وتقبلًا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية[3].

8- الوصول إلى مستوى متميز من جودة خدمة المستفيدين، لنيل ثقتهم ورضاهم.

9- تبسيط إجراءات العمل، سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المتعاملين معها بما يساهم في رفع مستوى أدائها في وقت أسرع وبجهد أقل مع الحفاظ على مستوى مناسب من تكاليف الخدمة[4].

1.فرحات، ثناء إبراهيم موسي. (2011). مصدر سابق. ص. 88.

2.عسكري، بهاء الدين المنجي. (2012). مصدر سابق. ص. 38.

3.عنزي، مبارك بنيه ضامن. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.- رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.، ص ص 16-17.

4.فرحات، ثناء إبراهيم موسي (2011). مصدر سابق. ص. 88.

6/3 أهمية التغيير في المكتبات الأكاديمية

التغيير هو الأداة والمحرك الذي يُساعد على إبقاء وتجدد الحياة في المكتبات ومؤسسات المعلومات وتفاعلها مع محيطها المحلي والدولي، كما يعمل على احتفاظ هذه المكتبات بمكانتها بين باقي مؤسسات المعلومات. ومن أجل أن تحافظ المكتبات على بقائها واستمرارها وقدرتها على الإيفاء بالوظائف المنوطة بها في العصر الحالي والذي يتسم بالانفجار المعلوماتي والتقني، فلابد لها من أن تتبنى مشاريع تطويرية بصفةٍ مستمرة تعمل على تغيير وتطوير الخدمات التي تقدمها لمجتمعها، والتغيير هو عبارة عن ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر بل وتمتد إلى المستقبل القريب والبعيد[1].

ويمكن بيان أهمية التغيير في المكتبات الأكاديمية **من النقاط التالية:**

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث يعمل التغيير على تجديد حيوية المكتبات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وتحريك الثوابت الراكدة في المؤسسات عمومًا، كما يعمل على إشاعة روح من التفاؤل، وكل ذلك يؤدي إلى ظهور روح جديدة لدي العاملين، حيث تظهر المبادرات من الأفراد والجماعات وتظهر الآراء والاقتراحات وتزداد مشاعر الارتباط بالمكان والإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الفاعلة والإيجابية في كل الأنشطة والفعاليات ومحاولة المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية والنزعات التشاؤمية والتي عادةً ما تنجم عن حالات الثبات والركود والاستقرار الممتد لفترات طويلة.

2- تنمية قدرات العاملين على الابتكار: تحتاج عمليات التغيير إلى جهد كبير للتعامل معه سواء كان هذا التعامل بالشكل الإيجابي الفعال بالتكيف مع مراحل التغيير ومواكبته، أو حتى في حالة التعامل السلبي برفض التغيير ومقاومته، فكلا النوعين يتطلب عددًا من الوسائل والأدوات والطرق المبتكرة التي تُساعد الموظف على تدعيم الموقف الذي يتخذه حيال التغيير الوارد عليه سواء كان موقفه إيجابيًا أو سلبيًا كما ذُكر سابقًا، وبالتالي فإن عملية التغيير في حد ذاتها تعمل على تنمية قدرة الموظفين على الابتكار في الأساليب وكذلك في الشكل والمضمون، وتبقي هنا نقطة هامة وهي رغبة الموظف نفسه في استغلال هذه القدرة الكامنة

1.عبيد، عوني فتحي خليل. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.- رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. ص. 14.-16.

بداخله على الابتكار، فهل يستخدم هذه الطاقة في التكيف وتقبل التغيير أم في رفض التغيير واختلاق الحجج والأساليب التي تعمل على فشل التغيير؟ هذا هو التساؤل الأهم في عمليات التغيير، ويقع جزء كبير من مسئولية هذا الأمر على القائمين بالتغيير، أو مديري التغيير، فيجب أن يكون لديهم القدرة على الإقناع وحسن الإدارة لتغيير الصورة الذهنية السلبية المُسبقة عن برامج التغيير وتحفيز الموظفين على استغلال ما لديهم من قدراتٍ بشكل إيجابي وفعال بما يخدم أهداف المكتبة وكذلك يرتقي بالموظف فنيًا وسلوكيًا وإداريًا.

3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: التغيير في واقعه هو "ثورة على الوضع الحالي"، فهو يعمل على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم، ومما يستدعيه هذا التغيير من عمليات تطويرية وتحسينية متلازمتين في كل شيء وعلى كافة المستويات، وبذلك يمكننا القول أن التغيير يكون بمثابة البركان الهائج الضخم الذي تموج داخله كافة الرغبات والتيارات والدوافع وتنصهر مع بعضها لتتجه إلى رفض الواقع والثورة عليه ومن ثم إيجاد وسائل لتطويره وتحسينه، **وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي:**

- البدء في عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

- البدء في عمليات التجديد والإحلال محل القوى التي استُهلكت أو أُهلكت وأصبحت غير قادرة على العمل وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب، بل وابتكار الجديد في الشكل والمضمون.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب خدمة جديدة تعتمد على تقنيات جديدة تمامًا وتكاد تختلف كليًا عما كان مُستخدمًا من قبل، مثل تنفيذ بعض الخدمات المكتبية بشكل يُلائم الواقع العصري.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات عامةً والمكتبات خاصةً، من ظروفٍ مختلفةٍ ومواقف متغيرة غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، وهكذا فإن إدارة التغيير تصبح عاملًا هامًا وحيويًا وفاعلًا لتحسين قيام الكيانات الإدارية أيًا كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة تستلزمها الاستمرارية التي تتطلب التكيف مع المتغيرات الحياتية والبيئية المحيطة بهذه الكيانات.

5- الارتقاء بالأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة الخدمية وذلك من خلال محورين رئيسين:

أ- المحور الأول: اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل عدم وجود كفاءات بشرية، وعدم وجود وسائل مساعدة لتنفيذ الخدمات بالشكل المطلوب، أو الهدر في الإمكانات المتاحة واستغلالها بشكل سيئ.

ب- المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدها مثل تحفيز المجالات التي تُشجع على فعالية الخدمات وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.

3/ 7 إستراتيجيات إدارة التغيير في المكتبات

هل المكتبات مؤسسات مثل كل المؤسسات ينطبق عليها ما ينطبق على المؤسسات الأخرى؟ بالفعل المكتبات هي مؤسسة مثل باقي المؤسسات ولكنها تتميز بطبيعة خاصة سواء من حيث طبيعتها كمؤسسة أو من حيث ما تقدمه من خدمات لمجتمع المستفيدين منها، أو حتى من حيث ما تحتوي عليه من مقتنيات لا تتوافر في أي مؤسسات أخرى.

وقد أدت كمية وتنوع مصادر المعلومات المتاحة عن طريق الوسائل التقنية الحديثة وسرعة تطورها إلى إجبار المكتبات على تبني سياسات التغيير في نوعية الخدمات التي تقدمها وكذلك طرق تقديم هذه الخدمات وفي سياساتها أيضًا وأنماط العاملين فيها، وأصبح الشغل الشاغل لمديري المكتبات وهو كيفية إدارة هذا التغيير في السياسات والخدمات والعاملين، بل أضحى التحدي الهام لمدراء المكتبات اليوم هو كيفية السيطرة على عمليات التغيير التي تُجبَر المكتبات في غالب الأحيان على تبنيها، وهنا تظهر الحاجة

المُلحة لإبداعات وقدرات مدراء غير نمطيين لديهم القدرات على مواجهة معادلة صعبة وهي أن التغيير يُحدِث نوعًا من النمو والتقدم للمكتبة والعاملين فيها من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن العاملين يقاومون هذا التغيير نتيجة شعورهم بالتهديد. فهل هناك طرق واستراتيجيات خاصة لإدارة التغيير في المكتبات؟

ذكرت (فرحات، 2011)[1] أن إدارة التغيير في المكتبات بطريقة فعالة يتطلب النظر إلى عملية التغيير على أنها عبارة عن مسار منطقي، يسير بطريقة منطقية وعند ذلك يمكن تقسيم مشروع التغيير إلى مجموعة من النقاط المتوالية والمترابطة فيما بينها والتي تتداعى منطقيًا، بحيث تأخذ مدير المكتبة من نقطة الصفر وهي إعداد المكتبة لمشروع التغيير، وتنتهي به عند قمة البرج وهي مرحلة تقييم التغيير، **وقد أبرزت هذه الخطوات كما يلي:**

1- التصور الذهني وتكوين المفاهيم. وفي هذه المرحلة يجب على مدير المكتبة أن يكون لديه تصور كامل عن عملية التغيير المزمعة في مكتبته، من حيث طبيعة التغيير واتجاهاته ومدى تطبيقه على أقسام المكتبة، كما يجب عليه أن يبحث في البدائل والعواقب المحتملة للتغيير.

2- الحاجة للتغيير ومصدره. يجب تحديد مدى حاجة المكتبة إلى إجراء التغيير، وهل هي نابعة من مشكلات أو بدافع الارتقاء بالأداء وتحسين الخدمات، وتحديد مصدر التغيير هل هي أسباب داخلية من المكتبة أم خارجية؟

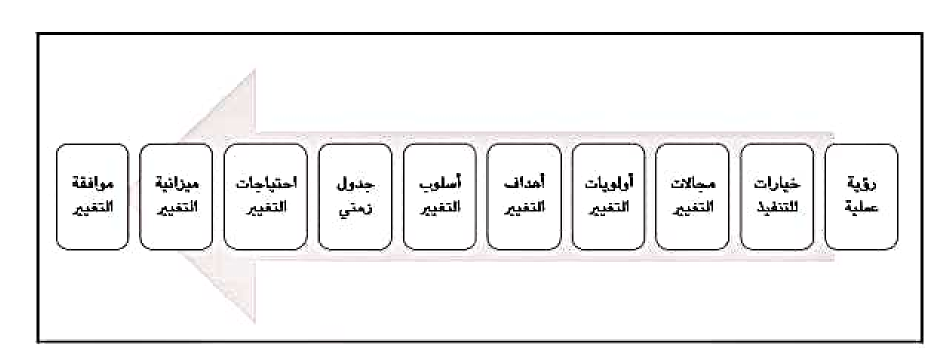
3- إدراك طبيعة التغيير. ويعني مقارنة الوضع الحالي للمكتبة بالوضع المستهدف بعد التغيير، وذلك يتضمن دراسة دقيقة للوضع الراهن للمكتبة لتحديد مدى الفجوة بين الوضعين.

4- إعداد المكتبة. ويقصد به تحليل قدرة المكتبة على تبني التغيير المقترح وتنفيذه.

1.فرحات، ثناء إبراهيم موسى (2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. ص. 113-117.

5- فريق التغيير. من أصعب مراحل التغيير اختيار الفريق الذي سيقوم بمهمة تنفيذ التغيير، وينبغي على مدير المكتبة أن يختار أفضل العناصر دون محاباة لأن جزء كبير من نتيجة التغيير متوقفة على حسن اختيار هذا الفريق، بمعنى أن يكون بناء هذا الفريق مبنيًا على اختيار أهل الخبرة وليس أهل الثقة.

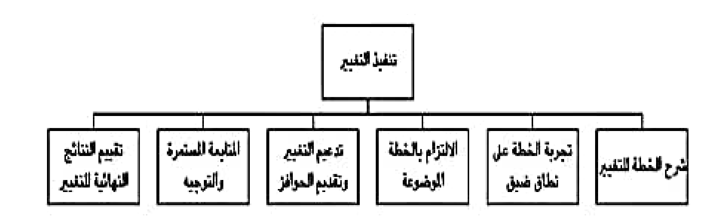
6- تخطيط التغيير. تخطيط مشروع التغيير هو بمثابة الطريق الذي ستسير عليه العملية من البداية وحتى النهاية، وإذا كان الطريق مرسومًا بحرفية فإنه سيوصل إلى الهدف الصحيح، والعكس صحيح، وعليه فإن مدير المكتبة وفريق التغيير يجب عليهم الانتباه جيدًا إلى هذه الخطوة والتي تتوقف عليها باقي خطوات مشروع التغيير، وهناك بعض الاعتبارات الهامة يجب اعتبارها عند التخطيط لمشروع التغيير **وهي تظهر في الشكل التالي.**



شكل رقم (9) خطوات التخطيط للتغيير في المكتبات

7- إدارة العاملين. التحدي الكبير هو إدارة العاملين أثناء فترة التغيير، ومواجهة ما يمكن أن يظهر من مقاومة من البعض لهذا التغيير، كما أن نجاح التغيير يتوقف على تعاون العاملين وهم من يقع عليهم أعباء تنفيذ أنشطته.

8- تنفيذ التغيير. وهو تحويل الأفكار والخطط إلى أفعال، ونقل المكتبة من الوضع الحالي إلى وضع التغيير المرغوب. وتتضمن هذه الخطوة عدة مراحل فرعية وهي كما في الشكل التالي.



شكل رقم (10) يوضح خطوات تنفيذ التغيير في المكتبات

3/ 8 أشكال التغيير في المكتبات الأكاديمية

يتخذ التغيير في المكتبات أشكالًا متعددة، ويتحدد الشكل المناسب للتغيير تبعًا للدوافع التي أدت إلى اتخاذ القرار بإجراء التغيير واعتماده في المكتبات، والهدف المرجو تحقيقه من وراء القيام بعمليات التغيير، لأن التغيير ليس هدفًا في ذاته وإنما وسيلة يجب أن ترتقي بها المكتبات وتتغير من الحالة التي عليها الآن إلى الوضع المستقبلي المُخطط والمنشود من قبل الإدارة، **وقد حدد الخبراء هذه الأشكال فيما يلي**[1]:

1/8/3 التغيير استجابةً للضغوط الخارجية

ففي بعض الأحيان تعمد إدارات المكتبات إلى تبني سياسات إدارة التغيير استجابةً لما تواجهه من ضغوط خارجية تقع عليها، كأن يكون هناك نوع من الضغوط من الإدارة العليا للمكتبة أو الجامعة لإدخال بعض التغييرات أو التطوير على المكتبة، وأحيانًا يُقابَل هذا النوع من التغيير بالمقاومة أو الرفض وإن كان خفيًا من قِبل العاملين في المكتبة وخاصةً إذا لم تكن هناك عمليات إعداد قبلي وخطط لعملية التغيير شارك فيها بشكل أو بآخر العاملون في المكتبة، **وفي هذا الشكل يمكن أن نلحظ عدة ملاحظات وهي:**

أ- التفاوت في الاستجابة. حيث سيكون هناك تفاوت في درجة الاستجابة لهذا الشكل من التغيير من قِبل الإدارات في المكتبات المختلفة، وذلك لأنه تم فرض التغيير من أعلى وبالتالي من الممكن أن تقتنع به إدارة مكتبة ولا تقتنع به إدارة مكتبة أخرى، ويُعد ذلك مشكلةً حقيقية ستواجه القائمين على التغيير، وقد ترتبط درجة استجابة إدارات المكتبات لهذا

1.فرحات، ثناء إبراهيم موسى (2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.. ص. 89-92.

الشكل من التغيير بدرجة ارتباط هذا التغيير بما تُقدمه من خدمات، بمعنى أنه إذا رأت إدارة المكتبة أن في تبني هذا التغيير مصلحةً ستعود على المكتبة وتزيد من قيمتها وقيمة ما تقدمه من خدمات، فإنها بالطبع ستُقبِل عليه وتُشجعه وتُشارك فيه بقوة وتعمل على إنجازه، أما إذا رأت إدارة المكتبة عدم جدوى التغيير فإنه من الممكن أن توافق عليه ظاهريًا ولكنها لن تُساهم فيه بشكلٍ فعال وسيكون ذلك أحد أهم أسباب فشل عملية التغيير ككل.

ب- السرعة في الاستجابة. بالطبع ستختلف السرعة في الاستجابة لمطالب التغيير من مكتبة لأخرى، وذلك لأسباب عدة، مثل جاهزية مكتبةٍ ما عن أخرى من الناحية الفنية والإدارية والتقنية، وكذلك مدى تقبل العنصر البشري لأسباب ومتطلبات هذا التغيير، ومدى استعدادهم النفسي والفني لهذه المرحلة، حيث إن العنصر البشري هو من أهم العوامل التي تؤثر في مدى سرعة الاستجابة لمطالب التغيير.

ج- التطبيق. بما أن التغيير حدث نتيجة ضغوط خارجية وليس بإرادة المكتبة وإدارتها، فهناك مخاطر تَحُف بعملية تطبيق مبادئ التغيير وأنشطته، وذلك أن يكون هناك موافقة شكلية من المكتبة وإدارتها والعاملين فيها على المشاركة في عملية التغيير والانخراط فيها، ولكن ذلك سيظل شعارًا فقط أما المشاركة الحقيقية والفاعلة فإنها لن تتحقق إلا بنسبٍ صغيرة جدًا ومن الممكن أن يكون الفشل هو نهاية مشروع التغيير.

ولكن يجدر الإشارة إلى أن مستوى التطبيق للتغيير ومبادئه تتوقف بشكل كبير على مدى قوة الضغوط الخارجية ومتابعتها لعملية التغيير وفهمها لكل درجة من درجاته هذا من ناحية، كما يتوقف أيضًا على قوة التنظيم الإداري للمكتبة ممثلًا في إدارتها والعاملين فيها وقدرتهم على مواجهة هذه الضغوط الخارجية وإقناع أصحاب هذه الضغوط بعدم جدوى إجراء وتبني سياسات التغيير في المكتبة.

2/8/3 التغيير استجابةً لحاجة داخلية

وهذا التغيير عادةً ما يحدث بمبادرة داخلية من إدارة المكتبة للتغلب على ما تواجهه من مشكلات تؤثر على مسيرتها ومكانتها بين نظيراتها، فطبيعي جدًا أن تواجه المؤسسات بصفةٍ عامة ومنها المكتبات بعض المشاكل الداخلية التي من الممكن أن تؤثر عليها، وخاصةً وأن المكتبات ومؤسسات المعلومات هي مؤسسات خدمية تقدم خدماتها للجمهور

فيجب عليها أن تكون على دراية تامة بما ينقصها أو يقابلها من مشكلات وأن يكون هناك تقييم دوري منتظم لرأي المستفيدين منها فيما تقدمه لهم من خدمات.

ويمكن تصور المشكلات التي قد تجعل المكتبة تتخذ قرار تبني التغيير **فيما يلي:**

1- القدرة على التكيف. فمن الممكن أن تواجه المكتبات صعوبة في القدرة على التكيف مع مجتمع المستفيدين منها، كأن يكون هناك فجوة بين تطلعات مجتمع المستفيدين من المكتبة وبين ما تقدمه هذه المكتبة من خدمات.

2- المشاكل الداخلية. يحدث في أحيانٍ كثيرة أن يكون هناك نوع من عدم الانسجام بين أعضاء فرق العمل داخل المكتبات، أو العلاقات بين الموظفين وبعضهم البعض، أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وكل ذلك يؤثر بشكل أو بآخر على طبيعة وسير العمل بالمكتبة وما تقدمه من خدمات.

3- شكاوى المستفيدين. أحيانًا ما يكون اتخاذ القرار بتبني سياسات التغيير ناجم عن ورود شكاوى من مجتمع المستفيدين من المكتبة بخصوص عارض معين أو نقص في الخدمات أو شكاوى من سوء المعاملة أو حتى من السياسات المتبعة في المكتبة، أو نقص في بعض الامكانيات المتاحة في المكتبة، وعليه تقوم المكتبة بتحليل هذه الشكاوى وإجراء اللازم نحو معالجة هذا الأمر عن طريق تبني إحدى سياسات التغيير سواء كان تغييرًا كليًا أو جزئيًا فيما يتعلق بإيجاد حلول لهذه المشكلة.

4- تحقيق الأهداف. من المعلوم أن المؤسسات وخاصةً المكتبات تقوم في الأساس على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تكون منوطة بها، والتي يتم وضعها عند إنشاء المكتبة، وتكون السياسات الخاصة بالمكتبة ما هي إلا وسائل من المفترض أنها في النهاية تقود إلى تحقيق هذه الأهداف، فإذا لم تستطع المكتبة الوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها أو أخفقت في تحقيق بعضها، فإن ذلك يكون مدعاةً إلى ضرورة النظر في تبني سياسة التغيير لتحقيق ما ترمي إليه المكتبة من أهداف أو تغيير الوسائل للوصول إلى الأهداف إذا ما رأت أن المشكلة تتعلق بوسائل تحقيق هذه الأهداف.

وعمومًا فإن هذا الشكل من أشكال التغيير يُعد من أنسبها وأفضلها، وذلك لأنه بالفعل نابع من حاجة ضرورية ألحت على إجراء بعض التغييرات والتطوير في المكتبات، وعادةً لا يُؤخذ قرار التغيير إلا بعد إجراء دراسات للمشاكل أو العقبات التي تواجه المكتبات ومقابلة كل من له علاقة بهذه المشكلة والتحاور بشأن إيجاد الحلول المناسبة لها، وكل ذلك هو بمثابة الضامن لتحقيق التغيير بسلاسة وفعالية ويسر.

كما يضمن أيضًا مشاركة كل الجهات الأقسام والأفراد في هذا التغيير النابع من داخلهم وقد شاركوا في اتخاذ القرارات بشأنه في تخطيطه ومتابعة تنفيذه خطوةً بخطوة، وبالتالي فمن المتوقع ألا يكون هناك أي نوع من أنواع رفض أو مقاومة التغيير.

3/8/3 التغيير بهدف تعديل سلوكيات

ويهدف إجراء التغيير إلى تعديل بعض السلوكيات الخاصة بمجتمع المكتبة وإخضاع هذه السلوكيات إلى ما تتبناه المكتبة من لوائح ونظم، ويُعدُ هذا الشكل من أصعب أشكال التغيير وأعقدها **وذلك بسبب ما يلي:**

1- الجمهور المُستهدف. فهذا التغيير بالأساس يستهدف محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو الجماعات من مجتمع المكتبة، وهؤلاء الأفراد أو الجماعات بالطبع لا تمتلك المكتبة السيطرة الكاملة عليهم أو حق تغيير السلوكيات الخاصة بهم جماعاتٍ أو أفراد، وبالتالي فهناك صعوبة في إجراء التغيير المُراد على الجمهور أو القطاع المستهدف، مما يجعل تجربة التغيير بأكملها على المحك.

2- الصراعات والتناقضات. في حالة وجود هذه القدرة من جانب المكتبة على تحقيق التغيير والسيطرة على سلوكيات الجمهور أو القطاع المستهدف، فإنه من المتوقع أن يُدخِل هذا الأمر المكتبة في صراعات مع جهات ومؤسسات أخرى قد تدعي أن لها حقوقًا أيضًا في السيطرة على سلوك هذه الجماعات أو الأفراد، وهذا ما يجعل المكتبة في بؤرة صراعات قد تضر بالمهام المنوطة بها أساسًا وتَشْغَلَها عن تحقيق ما ترنو إليه من أهداف.

4/8/3 التغيير بالتقليد

قد يحدث أحيانًا أن يقوم مدير مكتبة أو هيئة الإدارة بتقرير إجراء التغيير في المكتبة لمجرد التأسي أو تقليد مكتبة أخرى قامت بهذه التجربة وأثرت فيها بالإيجاب على كافة مستويات المكتبة، وبالتالي ترى إدارة المكتبة أن تقوم بمحاكاة هذا النموذج أملًا في تحقيق نفس النتائج التي تحققت في التجربة الأخرى، وعادةً لا يقوم باتخاذ مثل هذه القرارات بالتقليد إلا من هم حديثي العهد بالمراكز أو المناصب الإدارية، **وينطوي هذا الشكل على أخطاء من قبل متخذي القرارات وهي:**

1- قلة الخبرة. حيث إن التغيير أساسًا ليس هدفًا في ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين أو إصلاح خلل معين، وبالتالي لا يمكن اتخاذ قرار التغيير إلا بعد دراسة مستفيضة لكل أبعاده وتأثيراته القبلية والبعدية على المؤسسة.

2- سوء التقدير. حيث غاب عن ذهن متخذي قرار التغيير أن لكل "مقام مقال"، حيث إن لكل مكتبة ظروفها الخاصة وحالتها التي استدعت هذا التغيير كما أنه ليس بالضرورة أن يعني نجاح نظام معين في مكتبة ما إلى نجاحه في مكان آخر، فهناك الكثير من العوامل والمؤثرات التي تحكم هذا النجاح إضافةً إلى ظروف مكتبة ما واختلافها عن الأخرى.

5/8/3 التغيير للتحديث والأفضل[1]

الإنسان دائمًا في تطلع إلى الأفضل والأحدث، وليس هناك شك في أن الإدارة الحديثة يجب أن تكون دائمًا متطلعة إلى التحديث وإحداث نوع من الأفضلية للمكتبة التي ترأسها، ولعله من أفضل وأنسب أشكال التغيير هو التغيير الذي يحدث برغبة داخلية نابعة من توجه عام داخل المكتبة وناتج عن دراسة وتفكير عميقين لحال المكتبة وما تواجهه من تحديات، وما يترتب على ذلك من وجود خُطة علمية مدروسة لمواجهة الواقع ومحاولة التغيير فيه بما يجعل المكتبة في مكان الصدارة بين مثيلاتها على المستوى المحلي والدولي وربما تتطلع إلى العالمية أيضًا.

1.Zhou, P. X. (2009). Managing change: East Asian libraries in transition. Library Management, 30(6), 383-392. (Cited on 15/7/2013) doi: http://dx.doi.org/10.1108/01435120910982087.

وفي العصر الحالي نجد أن غالبية المكتبات ترغب في إحداث نوع من التغيير في بنيتها الخدمية والتقنية بما يتوافق مع متطلبات العصر الحديث الذي يتسم بالسرعة في التغيير وظهور التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي ربما تظهر كل دقيقة بالجديد، ومع ما تواجهه المكتبات بصفة خاصة من محدودية الميزانيات فإنها تواجه حقيقة عدم القدرة على تبني واقتناء كل مظاهر التقنيات التي تظهر، وبالتالي فإن الحل الناجع لذلك هو محاولة الحصول على هذه التقنيات بشكلٍ تدريجي والتغيير المتدرج بحسب إمكانيات كل مكتبة.

6/8/3 التغيير بالتوقعات

ويُطلق على هذا الشكل من التغيير مصطلح "التغيير بتوقع المستقبل"، وهو من أصعب أشكال التغيير، ولكنه يُحقق فعالية ونتائج عالية جدًا، وذلك لأنه يجعل المكتبة مواكبةً للتطورات التي يمكن أن تحدث في المستقبل القريب وليس فقط انتظار ما يَجِدُ من مستجداتٍ ثم محاولة التكيف معها، ولكن يتطلب هذا الشكل من التغيير إدارة واعية وقادرة على قراءة وتوقع مستقبل المجال وذلك عن طريق المراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة بالمكتبة سواء كانت مؤثرات فنية أو اقتصادية أو تقنية أو اجتماعية، وكذا مراجعة اللوائح والنظم والإجراءات والمعايير الخاصة بأساليب العمل والقدرات الخاصة بالموظفين في المكتبة، ومن ثم يُمكن للإدارة أن تُحقق العوامل اللازمة لإنجاح التغيير، والقيادة القادرة على القيام بتوقع المستقبل والعمل على تكييف المكتبة مع هذا المستقبل بالفعل تكون هي أفضل أنواع القيادة وأكثرها ذكاءً وذلك ما ينعكس على المكتبة من كافة النواحي الفنية والخدمية.

3/ 9 مجالات التغيير في المكتبات الأكاديمية

التغيير الهادف والمُخطط لابد له من رؤىً مُحددة يهدف إلى الوصول إليها ومسارات واضحة يسير فيها لتحقيق هذه الرؤى والوصول بالمكتبة إلى الحالة المنشودة، ومما يساعد على ذلك هو تحديد المجالات التي سوف يتم إجراء التغيير عليها في المكتبة محل التغيير، وهناك العديد من المجالات التي يمكن أن تكون عُرضة لإجراء عمليات وأنشطة التغيير عليها، ومن الممكن أن يتم إجراء عملية التغيير على كافة المجالات والأصعدة في المكتبة ومن المُمكن أيضًا أن يكون تنفيذ التغيير على مجالاتٍ مختارة ترى فيها الإدارة سببًا لظهور المكتبة بالمظهر غير المرغوب، وبالتالي فإنها تُركز على تبني وإجراء سياسات التغيير في هذه المجالات دون غيرها.

ومن هنا يمكن القول إن تحديد مجالات التغيير داخل المكتبات بشكل خاص يخضع لعملية الدراسة المُسبقة والدقيقة التي تسبق اتخاذ القرار بالتغيير، والتي تُجرى فيها عمليات الرصد والتحليل وجمع المعلومات عن كل أنشطة ومجالات وخدمات المكتبة وتحليلها بهدف الوصول إلى عوامل القوة والضعف في كلٍ منها لتحديد أي المجالات يجب التركيز عليه في التغيير المزمع.

مجالات التغيير

باستعراض أدبيات الموضوع في مجالات التغيير نجد أن هناك بعض الاختلافات في التقسيمات الخاصة بمجالات التغيير بين الباحثين في هذا المجال، ولا يُوجد تقسيم مُعين يجب الالتزام به في عملية تحديد المجالات التي ستُجرى عليها أنشطة وفعاليات التغيير. **فنجد أن بعض الباحثين قد صنف مجالات التغيير إلى أربع مجالات وهي**[1]:

أ- التغييرات في العمليات التنظيمية. ويُقصد بها التغييرات التي تُحَوِّلْ بعض المساهمات والمدخلات إلى نتائج ذات قيمة للعملاء والمستفيدين، مثل تطوير المنتجات والخدمات المُقدمة.

ب- التغييرات في الوظائف والأقسام التنظيمية. مثل التغييرات في الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة، أو في نظم وسياسات اتخاذ القرارات وآليات تخصيص الموارد، أو معايير تعيين الأفراد والتقييم وسياسات التعويض وتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين.

ج- التغييرات في مكونات الثقافة التنظيمية. وتعني تغيير قيم ومعتقدات ومدركات وسلوكيات العاملين، والعلاقات التنظيمية، والمشاركة في تطبيقات العمل والعمليات التنظيمية والتشغيلية من خلال أساليب متنوعة.

د- التغييرات في سياسات توزيع القوى. ونعني بها تغيير موازين وسياسات توزيع القوى في المؤسسة واختلافات تأثيرها على النتائج التنظيمية.

1.Cao, G., Clarke, S. and Lehaney, B. (2004) "The need for a systemic approach to change management—A case study", Systemic Practice and Action Research, 17(2) 103-126.

بينما يرى آخرون أن مجالات التغيير هي[1]:

أ- تغيير الرسالة أو الأهداف أو الاستراتيجية. وهي التغييرات التي تُجرى على رسالة وأهداف المؤسسات وكذلك الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف.

ب- تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد. ويقصد بها التغيير في أساليب تخصيص الموارد داخل المؤسسات.

ج- تغيير نظم الأداء الإداري. وتعني التغييرات التي يمكن أن تُجرى على نظم الأداء للعمليات الإدارية.

د- تغيير التقنيات المتبعة. وهي التغييرات التي يتم إدخالها على البُنى التحتية التقنية بالمؤسسات.

هـ- تغيير الهيكل التنظيمي. وهي التغييرات التي تشتمل تعديل وتغيير الهياكل التنظيمية الإدارية

و- تغيير العاملين القائمين بالأعمال. وتعني استبدال العاملين أثناء عمليات التغيير.

وهناك رأي آخر يرى أن هذه المجالات **لا تتعدى المجالات التالية**[2]:

- المجال الوظيفي. والذي يهتم بأهداف وسياسات المؤسسات وكيفية تطويرها.

- المجال الهيكلي. ويُعنى بتوزيع الأعمال وتشكيل الوحدات المركزية وارتباطاتها، وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسئوليات داخل المؤسسة بين العاملين.

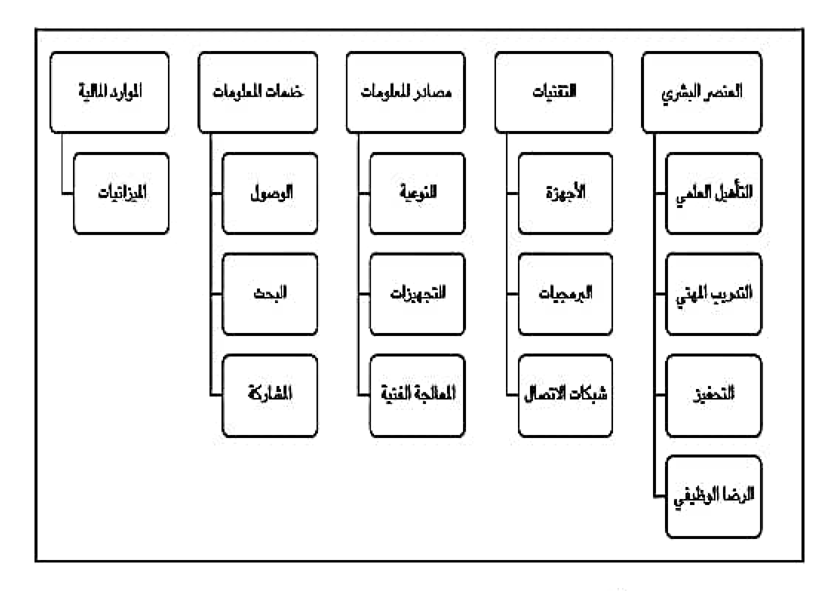
- المجال التقني. ويهتم بإدخال الطرق والأساليب الفنية الحديثة في العمل داخل المؤسسات، مثل الحواسيب وأتمتة العمليات الإدارية والفنية الداخلية والخارجية.

1.مصطفى، أحمد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة.- القاهرة: المؤلف. ص. 474-475.

2.دقامسة، مأمون سليم. (2002). التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارة الحكومية في محافظة إربد، الأردن: نحو واقع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي. مجلة الإداري، س. 24، ع. 88، معهد الإدارة العامة، مسقط (عمان). ص. 86.

- **المجال الإنساني.** وهو المسئول عن التأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات داخل المؤسسات.

ومن خلال استقراء ما سبق يمكن استنباط أن الاختلاف بين المتخصصين في ذكر مجالات التغيير ما هو إلا اختلاف في المسميات والتقسيمات فقط، وهي تدور كلها حول نفس المعاني تقريبًا، كما أن هذه المجالات على تعددها وتباينها، نجد أن بينها علاقات تفاعلية وتبادلية، فمن الممكن رؤية التغيير التنظيمي كعملية ديناميكية مؤثرة باستمرار، حيث إن التغيير في أي مجال من مجالات التغيير سيؤدي بالتبعية إلى تغيير في المجالات الأخرى، وبالتالي تحتاج إدارة التغيير لإيجاد تنويع في عملية التغيير والعلاقات المتبادلة داخلها. ومن هنا يمكن تبني رؤية معينة لتحديد مجالات التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات عامةً والمكتبات الأكاديمية خاصةً **وهي كما تظهر في الشكل:**



شكل رقم (11) مجالات التغيير في المكتبات ومؤسسات المعلومات

مجالات التغيير في المكتبات الأكاديمية

تدور نقاشات كثيرة بين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات حول كيفية مواجهة المشكلات التي تواجه المكتبات بصفةٍ عامة والمكتبات الأكاديمية بصفةٍ خاصة، وكيفية التغلب على هذه المشكلات وخاصةً التقنية منها، والتي تمثلت في الزيادة الهائلة في كميات الإنتاج الفكري المعروض وخصوصًا في شكله الإلكتروني، وكذلك تغير اتجاهات واحتياجات المستفيدين من المكتبات في ظل التطور الكبير في مهارات هؤلاء المستفيدين وتحول الكثير منهم إلى اتباع التقنيات الحديثة كأسلوب حياة بدايةً من الاتصالات الشخصية وحتى التعليم، وهنا تقف المكتبات عامةً والمكتبات الأكاديمية خاصةً في موقف بالغ الصعوبة، حيث يجب عليها أن تحل المعادلة الصعبة وهي توفير الاحتياجات المتزايدة للمستفيدين من المعلومات وفي أشكالها الجديدة والمتنوعة وفي نفس الوقت عليها مواجهة قلة الموارد المتاحة، والموارد هنا تعني الموارد المالية والبنية التحتية التقنية وكذلك الموارد البشرية من كوادر مؤهلة للتعامل مع هذه التقنية الحديثة[1].

ومن هنا ظهرت حاجة المكتبات إلى تبني سياسات من شأنها العمل على تقليل الفجوة بين متطلبات المستفيدين وبين الموارد المتاحة وذلك عن طريق استغلال الموارد بشكل أمثل لتحقيق أكبر قدر من الأهداف وهذا ما يُسمى إدارة التغيير في المكتبات، ولكيلا تستنزف عمليات التغيير موارد المكتبات بدلًا من إعادة استخدامها بشكل صحيح، يجب على هذه المكتبات أن تُحَدِد المجالات التي تواجه صعوبات ومشاكل فيها ومن ثم يتم تخطيط مشروع التغيير بما يعمل على إصلاح ومواجهة هذه المشكلات لحلها. **ومن أهم هذه المجالات ما يلي:**

1/9/3 المجال الأول: الموارد البشرية (العنصر البشري)

لقد أصبح تسيير الأعمال في المكتبات يمثل تحديًا كبيرًا، وذلك لما أصبح يحمله من تعقيدات تجاوزت مفاهيم قديمة كانت تدور في مجملها بين مجموعة من الأفراد وبين

1.Cornell, J. (1996). Aspects of the management of change. Journal of Management in Medicine, 10(2), 23-30. Retrieved from
http://search.proquest.com/docview/197364915?accountid=33317.

الأنشطة التي يقومون بها، فالمكتبات الآن تُعد بيئة اجتماعية متكاملة مُشَكِلةٌ امتدادًا للواقع الخارجي المحيط بها، والموارد البشرية لها شقان في عمليات وبرامج التغيير، حيث أنها تؤثر وتتأثر، فهي من ناحية تُعدُ عاملًا مؤثرًا في تنفيذ برامج وأنشطة التغيير، لأن التغيير لن يقوم إلا بالاعتماد على هذه القوى البشرية، ومن ناحية أخرى فإن الموارد البشرية تكون هى المُتأثر الأول في عملية التغيير من حيث التدريب وتنمية المهارات لتتوافق مع المهارات الجديدة الناتجة عن عمليات التغيير، ولذا فإن العنصر البشري يعتبر حجر الأساس في أي مؤسسة وخاصة المكتبات.

ويُمثل العاملون في أي مؤسسة ومنها المكتبات العنصر الحيوي والهام فيها، لأنهم بمثابة العامل الديناميكي في هذه المؤسسات وهو محرك العمليات فيها، ولذا فيجب أن يكون هناك تركيز من قِبل مُخططي ومُديري برامج التغيير على هذه الفئة الهامة بهدف تطويرهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تفهم وإدراك ودراسة شخصيات العاملين وسلوكهم، ومن ثم تخطيط البرامج الملائمة لتطويرهم وتغييرهم بما يتلاءم مع الاحتياجات والأدوار الجديدة التي ستُوكل إليهم بعد إتمام تنفيذ برامج التغيير، بل إن الباحثين في هذا المجال عادةً ما يُقْرِنُون بين فعالية وكفاءة برامج التغيير المستهدفة وبين درجة إسهام العاملين فيها[1]، حيث أن إسهام هؤلاء العاملين من شأنه أن يُعزز نجاح هذا التغيير ويدعم استمراره وفعاليته، وفي المقابل فإن عدم استجابة العاملين وتجاوبهم مع أنشطة التغيير عادةً ما يؤدي إلى عرقلته ومن ثم عرقلة المؤسسة ككل وفشلها في تحقيق ما ترنو إليه من أهداف.

1.حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي.- عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع. ص. 191.

مفهوم التنمية البشرية في المكتبات

تتعدد المفاهيم التي تناقش مفهوم التنمية البشرية، فنجد أن هناك من عرفها على أنها "مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، من حيث الاختيار والتعيين، تقويم الأداء، الترقيات، النقل، تصميم هياكل الأجور، التدريب والتعليم المستمر، توفير سُبل الأمان والسلامة للعاملين"[1]. وهناك العديد من التعريفات الأخرى التي لا مجال لسردها.

ونرى أن مفهوم التنمية البشرية وإدارتها في المكتبات هي عملية واسعة وتشتمل على العديد من الوظائف والعمليات الفرعية **ويمكن إجمالها فيما يلي:**

1- **تخطيط الاحتياجات.** وذلك بدراسة القوى البشرية المتوفرة حاليًا من ناحية العدد والتأهيل والوظائف والاختصاصات لحصر الاحتياجات الفعلية من العاملين.

2- **تحديد المهام الوظيفية.** فالوصف الوظيفي وما يتضمنه من مهام للموظف يلعب دورًا هامًا في معرفة الاحتياجات الفعلية من القوى البشرية، كما سيساعد في عملية الاستفادة من كافة القوى البشرية المتوفرة.

3- **توفير القوى البشرية المؤهلة.** عن طريق البحث عن أفضل العناصر المؤهلة في المجال والمتوفرة في سوق العمل واستقطابها، وعدم الاكتفاء بمن يتقدم للوظائف المعلنة.

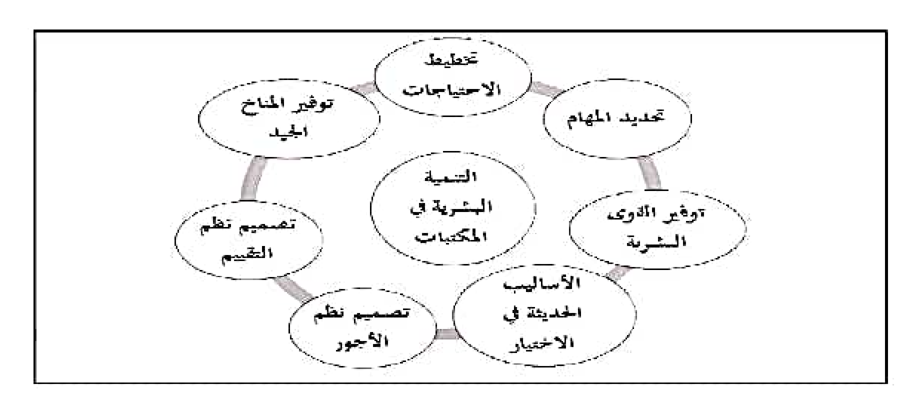
4- **اتباع الأساليب الحديثة في الاختيار.** فيجب أن تسير عملية اختيار العاملين وفق المنهج العلمي السليم وإجراء كافة الاختبارات اللازمة للمرشحين، والتأكد من توافر المهارات اللازمة في المُرشح قبل اختياره.

5- **تصميم نظام الأجور والحوافز.** يجب أن تساهم إدارة المكتبات في تصميم نظام الأجور والحوافز الخاص بالعاملين في المكتبات، وذلك أن جزءًا هامًا من تصميم هذا النظام يرتبط ارتباطًا تامًا بتوصيف كل وظيفة.

1.Pfiffner, John (1990). Public Administration. - New York: Ronald Press. P. 266.

6- تصميم نظم تقييم الأداء. وذلك بما يتضمن خطة شاملة لعلمية تقييم العاملين في المكتبات من حيث أوقات التقييم وأشكاله وطرقه وكيفية الاستفادة من نتائج هذا التقييم.

7- توفير مناخ العمل الجيد. المناخ الجيد يساعد العاملين على الإبداع في العمل.



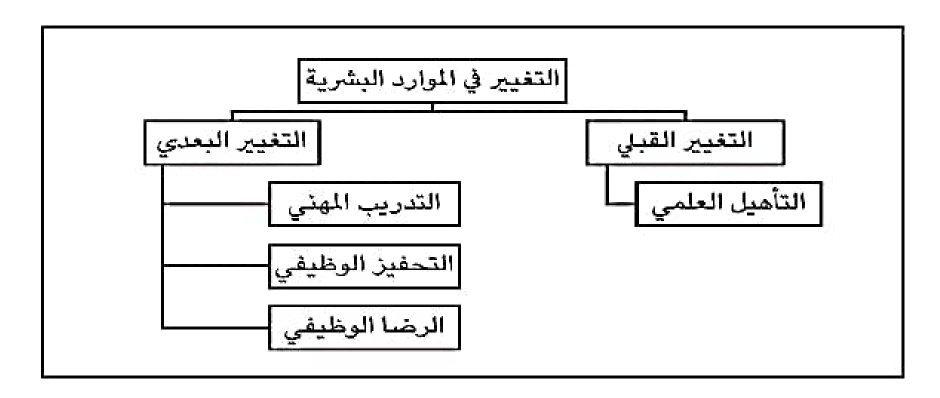
شكل رقم (12) التنمية البشرية في المكتبات

مجالات التغيير في الموارد البشرية

من خلال العرض السابق تتضح أهمية التنمية البشرية في المكتبات وأهمية الاستثمار في العنصر البشري في مشاريع التغيير، حيث يُعد هذا العنصر من أهم عناصر العمل وتحقيق الإنتاجية الفاعلة في المكتبات، بل ومحورًا أساسيًا وأداةً من الأدوات الفاعلة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمكتبة وتحقيقها لمعدل جيد من التميز في الأداء وخدمة مجتمع المستفيدين منها، ويمكن القول بأن المكتبة مهما توفرت فيها المقومات المادية والبُنى التحتية التقنية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خاماتٍ غير مستغلة إذا لم يتوفر العنصر البشري المؤهل القادر على استغلال هذه الخامات وتشكيلها بما يُحقق مصالح وأهداف المكتبة، ولذا فإنه من الضروري بمكان أن نعتقد أن الاستثمار في العنصر البشري لا يقل أبدًا عن الاستثمار في العناصر الأخرى.

ويمكن القول إن مجالات التغيير في الموارد البشرية في المكتبات يمكن أن تتوزع على قطاعات أربع ينبغي على المكتبات أن تعمل على تحقيق الاستثمار فيها لكي يتحقق لها وجود العنصر البشري القادر على القيام بالأعمال المنوطة به والتي تصب في النهاية في تحقيق أهداف المكتبة.

كما أن هذه القطاعات الأربع تنقسم إلى فئتين رئيسيتين وهما تغيير قبلي وتغيير بعدي، ويُوضح الشكل التالي مجالات التغيير في العنصر البشري في المكتبات.



شكل رقم (13) مجالات التغيير في الموارد البشري في المكتبات

أولًا: التغيير القبلي:

ويُقصد به ما يمكن العمل عليه في مرحلة ما قبل الحياة العملية ونعني به هنا مرحلة تعليم ودراسة علوم المكتبات والمعلومات في الأقسام العلمية بالكليات والجامعات والمعاهد، وهذا التغيير مع أنه ظاهريًا خارج عن إرادة مؤسسات المكتبات والمعلومات، إلا أنه فعليًا يقع ضمن مسئولياتها على الأقل من الناحية الأخلاقية والعملية، حيث أن مُنتجات هذه الأقسام تتجه إليها للعمل وبالتالي فهي التي تستقبلهم ويكون الاحتكاك الفعلي والعملي داخلها، وبالتالي فيجب أن تُقدِم الكثير من الاقتراحات والخُطط التي تُسهل في عمليات تغيير وتطوير مناهج التعليم والمساقات الدراسية في الأقسام العلمية، وبالتالي يتوافر شِّقي العملية التعليمية متمثلًا في الجانب العلمي في الأقسام العلمية والجانب العملي التطبيقي في المكتبات التي تستقبل منتجات هذه الأقسام من الخريجين ليصبحوا أمناء المكتبات ومهندسي المعرفة فيها.

1- التأهيل العلمي في الأقسام العلمية

يُعتبر التأهيل العلمي لدارسي علوم المكتبات والمعلومات موضوعًا له أهميته القصوى وخاصةً في ظل العصر الحالي، ولم يهتم به خبراء المكتبات هباءً أو من قبيل الترف الفكري، حيث إن التطور والتضخم غير المسبوق في المعارف البشرية التي تتراكم يوميًا، أصبح يُلقي بظلاله على العاملين في المكتبات ومؤسسات المعلومات وأضاف أعباءً جديدة على عاتقهم بدايةً من وسائل الاختيار إلى إتاحة هذه المصادر مرورًا بعمليات التنظيم.

ففي عصر التقنيات أصبح العاملون في المكتبات يواجهون تحديات كثيرة وعليهم أن يتغيروا من مجرد "أمين مكتبة" تقليدي إلى أدوار أخرى يمكن أن تكون جديدة عليه كأن يقوم بدور "القائد الخبير" أو "المُوَجِه" للمستفيد الذي يأخذ بيده في خضم بحر متلاطم من المعلومات، ولم يُعد مستساغًا أن يجلس وراء مكتب تقليدي في انتظار المستفيدين وتلقي طلباتهم المعلوماتية وأسئلتهم والإجابة عليها من واقع رصيد المكتبة فقط وما تحويه من مصادر معلومات[1].

وفي بعض الأحيان تكون مُخرجات الجامعات العربية التي تُدرِس علوم المكتبات والمعلومات بعيدةً بعض الشئ عن الواقع العملي الذي يواجهه أمين المكتبة بعد تخرجه والتحاقه بالعمل الفعلي في المكتبات، وذلك لما لَحِقَ بهذه المؤسسات من تطورات لم تستطع المقررات والمساقات الدراسية اللحاق بها ومجاراتها في سرعة التغيير، وأصبح لزامًا على من يعمل في بيئة المكتبات أن يُجَاهِد للتعرف على هذه التقنيات، ولعل من المشاكل الرئيسية وجود فجوة بين ما يَدْرُسُه الطالب وبين الواقع العملي الذي يُصادفه عند العمل في المكتبات.

ويقودنا ذلك إلى السؤال عن دور أمناء المكتبات في عصر المعلومات وعن أهم المقومات التي يجب أن تتوافر لديهم للعمل في البيئة الجديدة، **ويمكن تلخيص هذه الأدوار في النقاط التالية:**

1.Zhou, Qian. The Development of Digital Libraries in China and the Shaping of Digital librarians.- The Electronic Library.- Vol. 23, No.4 (2005).- P.2 – Available at: http: // www. Emerald insight. Com/ 10. 1108/ 02640470510611490.

أ- توسيع رقعة الوصول إلى المعلومات[1]. بمعنى أن يعرف أنه لا حدود للوصول إلى المعلومات وتلبية احتياجات المستفيدين منها، وأن يستغل مؤهلاته وقدراته في الوصول إلى المعلومات وتحصيلها من فضاء المعرفة الفسيح مثل قواعد البيانات الالكترونية ومحركات البحث وغيرها، وألا يكتفي بما هو متاح فقط بين جدران مكتبته.

ب- تنمية مصادر المعلومات وإدارتها باستخدام التقنيات الحديثة[2]. عليه أن يكون على درايةٍ تامة بما يستطيع الحصول عليه من المصادر الإلكترونية سواء المجانية منها أو التي تحتاج لاشتراكات، وكيفية الاستفادة منها حسب احتياجات مجتمع المستفيدين، وهذا يتطلب أن تكون لديه القدرة على استخدام هذه المصادر والتقنيات والتعامل معها بحرفية ومعرفة بكيفية الوصول إليها وخزنها واسترجاعها ونشرها بين المستفيدين.

ج- التداخل في التعاملات الإلكترونية[3]. وهي التعاملات التي تتم بين النظام من جهة والمستفيد من جهة أخرى، وتعني أن يكون لأمين المكتبة القدرة على فهم طبيعة التعاملات الالكترونية التي تتم ويمكنه التحكم فيها والعمل على تسهيل الوصول إلى المعلومات من قبل المستفيدين وتدريبهم على استخدام تقنيات المعلومات بأنفسهم.

د- ابتكار أنماط جديدة من الخدمات المكتبية[4]. فعليه أن يعمل على ابتكار وسائل وأنماط جديدة يمكن من خلالها تقديم الخدمات المكتبية للمستفيدين بالطرق التي تجعل وصول المعلومات إليهم بطرق سهلة.

هـ- القيام بدور المرشد. أحيانًا كثيرة يجب على أمين المكتبة أن يقوم بدور "المرشد" إلى مصادر المعلومات في أماكنها المختلفة والتي لا يمكن للمستفيد معرفتها، كما يجب عليه القيام بتوجيه المستفيدين إلى كيفية استخدام هذه المعلومات بطريقة صحيحة تفيدهم في دراساتهم البحثية.

1.Sreenivasulu, V. (1998), Computer information literacy: challenges for the modern information professional at the advent of the XXIstcentury", Online CD-ROM Review: International Journal on Online, Optical, and Networked Inf187ormation, Vol. 22 No. 6, pp. 395-7.

2.محمد، محمد إبراهيم حسن. (2006). تأثير البيئة الرقمية على إعداد أخصائيي المعلومات: التحديات والتطلعات.- مجلة العربية 3000.- س. 6، ع. 4 (ديسمبر).

3.داولين، كينيث إي. (1995). المكتبة الإلكترونية: الآفاق المرتقبة ووقائع التطبيق / ترجمة حسني عبد الرحمن الشيمي.- السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود. ص. 62.

4.داولين، كينيث إي. (1995). مصدر سابق.

و- دعم وحماية الملكية الفكرية[1]. يجب أن يكون أمناء المكتبات بمثابة الراعون لهذه الحقوق، يعملون على حمايتها والتأكد من عدم انتهاكها من قبل المستفيدين بأي شكل، وهذه المسئولية في الشكل الإلكتروني تكون أصعب من التقليدي، حيث يجب على أمين المكتبة أن يكون مُلمًا بطرق حماية الملكية الفكرية في الفضاء الإلكتروني، وهذا يتطلب أن تكون لديه الخبرة الكافية لمعرفة الطرق التي يمكن من خلالها خرق هذه الحقوق لمحاولة إيجاد الوسائل لمنع حدوثها.

ز- أمن المعلومات[2]. اتخاذ التدابير اللازمة لحماية وسرية المعلومات سواء كانت عامة أو خاصة تقع على عاتق العاملين في مؤسسات المكتبات والمعلومات، وأصبحت سرية وأمن هذه المعلومات من المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها أمناء المكتبات في العصر الحديث، سواء كانت المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستفيدين في قواعد الإعارة أو البيانات الخاصة بعاداتهم القرائية وتفضيلاتهم وما إلى ذلك من معلومات تعد شخصية ويجب الحفاظ عليها.

أما عن المقومات التي يجب أن يتحلى بها أمين المكتبة في العصر الحديث لكي يكون قادرًا على القيام بالأدوار السابقة **فيمكن وضعها في النقاط الآتية:**

- المقومات المهنية. وهي المؤهلات التي تساعده في أداء أعماله اليومية في المكتبة، **وتتلخص فيما يلي:**

المؤهلات الفنية. مثل الفهرسة والتصنيف والتكشيف لمصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية.

المؤهلات التقنية. وتعد عاملًا فاعلًا في نجاحه أو فشله في أداء مهامه، وهي مثل تقنيات البحث الإلكتروني، المعرفة بمصادر المعلومات الإلكترونية وغيرها، كما يتطلب عمله التعامل المباشر مع العديد من أنظمة المعلومات وقواعد البيانات العالمية والمحلية، وكذلك نظم المكتبات المتكاملة، لذا يجب أن يتحلى ببعض المهارات التي تؤهله لإتخاذ القرارات المناسبة.

1.الياسري، أروى عيسى. (2009). برامج تأهيل أخصائيي المعلومات في مواجهة العصر الرقمي - .Cybrarian Journal ع 21، ديسمبر 2009. تمت زيارته في: 20/10/2013. متاح على الرابط:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=488:2011-08-13-20-33-45&catid=144:2009-05-20-09-53-29&Itemid=62.

2.عبد الهادي، محمد فتحى. (2002). إعداد اختصاصيي المكتبات والمعلومات في بيئة الكترونية: رؤية مستقبلية. – الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. – ع 18 (يوليو 2002). ص 18.

فهم المستفيدين. وتعني قدرة أمين المكتبة على التواصل مع المستفيدين واستخراج نقاط البحث منهم وتحديد احتياجاتهم من المعلومات وتوجيههم إلى المصادر المناسبة.

المهارات الإدارية. ينبغي لأمين المكتبة أن يكون ملمًا ببعض المهارات الإدارية والتنظيمية التي تساعده على إدارة شئون مكتبته بشكل جيد واستغلال كافة الموارد بالشكل الأمثل وتقليل الهدر في هذه الموارد.

مهارات التسويق. أصبح من الطبيعي الآن أن نجد مصطلحات ودراسات خاصة بتسويق خدمات المعلومات والمكتبات، بل أصبحت من المهارات الهامة التي يجب أن يتحلى بها أمين المكتبة العصري.

التميز في الأداء. يُقصد به هنا سرعة الاستجابة من قبل أمين المكتبة مع كل جديد من مصادر معلومات، وقدرته على متابعة الجديد في المجال وتحويل هذه المعلومات إلى أرصدة معرفية تُمَكِنَه من الرد على استفسارات المستفيدين وتوجيهم إلى مظانهم المعلوماتية بسرعة.

- **المقومات العلمية.** وتعني التخصص العلمي بدراسة علوم المكتبات والمعلومات والذي يؤهله لخوض غمار العمل في مؤسسات المكتبات والمعلومات، **ويمكن ذكر المقومات العلمية في النقاط التالية:**

التخصص الموضوعي في علوم المكتبات والمعلومات عن طريق الدراسة الأكاديمية الجامعية.

الإلمام الجيد بمناهج وطرق البحث العلمي لمساعدة المستفيدين في بناء أبحاثهم العلمية.

الثقافة الواسعة في شتى مجالات المعرفة وعدم التقيد بالتخصص الدقيق.

تقييم المعلومات، وهي القدرة على تحديد درجة مصداقية المعلومات وخاصة في ظل ما هو متاح على الفضاء الإلكتروني ما بين غثٍ وثمين، ولا يستطيع المستفيد غالبًا التفرقة بين المصادر الموثقة وغيرها.

تحليل المعلومات، تعني قدرته على الخروج بمعلومات جديدة من بيانات ومعلومات عادية يقوم بتحليلها والربط فيما بينها عن طريق تحليل المعطيات والنتائج ليخرج بمعلومات تفيد المستفيدين وتلبي احتياجاتهم المعرفية.

- **المقومات اللغوية.** من أهم مقومات أمين المكتبة العصري أن يكون مجيدًا للغات أخرى بجانب لغته الأم، ويُفَضَل أن يُجيد اللغة الإنجليزية إجادة تامة كتابةً وتحدثًا وذلك لأنها اللغة الأولى عالميًا وغالبية الإنتاج الفكري يصدر بها.

- **المقومات الشخصية.** أمين المكتبة هو واجهة المكتبة، وبالتالي فإن المقومات الشخصية لأمين المكتبة تعلب دورًا في تقُبل المستفيدين للمكتبة أو نفورهم منها، **ويمكن ذكر بعض المقومات الشخصية لأمين المكتبة مثل:**

المظهر الخارجي.

مهارات خدمة العملاء.

التحلي بروح التعاون مع الزملاء والقدرة على العمل ضمن الفريق لضمان الجودة وتحقيق أهداف المكتبة.

القدرة على الابتكار والإبداع في ممارسة العمل.

2- مجالات التغيير في برامج تعليم المكتبات والمعلومات

يرى خبراء المكتبات أن أمام مدارس تعليم المكتبات والمعلومات تحدي يتعلق بوجودها في القرن الجديد، وأصبح لديها خيارين لا ثالث لهما "فإما التغيير والتطور والمواكبة، وإما التلاشي والانهيار أمام هذه المستجدات والتكنولوجيات التي ارتبطت ارتباطًا وثيقًا بسوق العمل، وبالتحولات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة والجذرية"[1].

وبناءً على ذلك يُمكن تلمس بعض الطرق والمجالات التي يمكن من خلالها إحداث التغيير المطلوب في برامج تعليم المكتبات والمعلومات في الجامعات العربية، وهي:

1.جرجيس، جاسم محمد. (2007). أضواء على برامج تدريس علوم المكتبات والمعلومات في الوطن العربي مع إشارة خاصة إلى دولة الإمارات العربية المتحدة. - cybrarians journal. - ع 12 (مارس 2007). تم الإطلاع بتاريخ (2013/10/1). متاح على الرابط:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=391:2009-07-20-09-29-01&catid=163:2009-05-20-10-01-49&Itemid=55

أ- سد الفجوة بين المساقات الدراسية والواقع العملي[1]. حيث يُصّدم الخريج بمتطلبات ومهارات كثيرة يجب عليها معرفتها لمجرد الحصول على وظيفة، ولعل أبرز هذه المتطلبات الآن هي المتطلبات التقنية.

ب- تغيير المفاهيم وليست الأسماء فقط[2]. فقد حدثت تغييرات في مسميات بعض أقسام المكتبات والمعلومات في دول العالم وبعض الدول العربية، وترُكز هذه المسميات الحديثة على كلمة "المعلومات"، مثل "دراسات المعلومات" أو "نظم إدارة المعلومات" وغيرها، وفي حين يعكس هذا في الدول الغربية تغييرًا في المفاهيم السائدة في التدريس والمساقات، حيث عملت على تقديم خدماتها لمجالات مهنية معلوماتية أوسع وأرحب، إلا أنه في البلدان العربية ما زالت هناك بعض المفاهيم تحتاج إلى التغيير حتى وإن حدث التغيير في مسميات الأقسام العلمية.

ج- زيادة المساقات التقنية[3]. أي أن تُشكل المساقات التقنية مساحة أكبر من برامج البكالوريوس، مع تدريس مواد المكتبات الفنية بشكل مُوزع على مدار سنوات الدراسة، وذلك يُحقق جزء كبير من صقل المهارات التي يحتاج إليها خريج برامج المكتبات والمعلومات في مستقبله العملي، حيث أصبحت المهام التقنية أساس صميم عمله اليومي، وخاصةً التعامل مع مصادر المعلومات الإلكترونية.

د- تطوير المساقات الدراسية. هناك الآن حاجة ماسة إلى صقل الخريجيين بمهارات أخرى تساعدهم في التعامل مع المستفيدين، وهذه المهارات تحتاج إلى تدريس مواد مساعدة تكون بمثابة الداعم لعلوم المكتبات، مثل:

1.العلي، علي بن سعد واللهيبي، محمد بن مبارك. (2004). الاتجاهات الحديثة في برامج المكتبات والمعلومات: نموذج لتقييم المناهج وتطويرها.- السعودية.- مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.- مج. 10، ع. 2. (رجب – ذو القعدة 1425هـ / سبتمبر 2004. ص. 195-256. تمت الإطلاع بتاريخ (2013/11/12). متاح على الرابط:

http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4140114/6.pdf

2.Tenopir, C. (2000). I Never Learned About That in Library School. Online, 24(2), 42.

3.حافظ، عبد الرشيد بن عبد العزيز (2003). حتمية التغيير في تعليم المكتبات والمعلومات.- دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات.- مج 8، ع 2، (مايو) ص ص 12-51.

العلوم الإدارية Management. يجب أن يكون أمناء المكتبات على دراية كافية بمبادئ النظم الإدارية، لتسيير أعمال المكتبة وإدارة العاملين بها، فأمين المكتبة لن يظل طوال عمره في مهنة أمين المكتبة بل سيُصبح في يومًا ما مسئولًا، ويجب عليه أن تكون لديه الخلفية الإدارية.

العلوم التقنية Technology. يتعامل أمين المكتبة مع العديد من النظم الآلية وتقنيات كثيرة، إضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية ووسائط المعلومات الرقمية، كل ذلك يحتاج إلى تعلم مهارات خاصة للاستخدام وصيانة هذه البرمجيات والنظم، ولذا يجب أن يتم زيادة مواد العلوم التقنية مثل البرمجة وتصميم النظم وغيرها.

علوم التسويق Marketing. يحتاج أمناء المكتبات في عملهم إلى مهارات التسويق بأشكال متعددة، فهم بدايةً في حاجة إلى مهارات لتسويق أنفسهم في سوق العمل للحصول على وظيفة مناسبة، ومن جهة أخرى يحتاج أيضًا إلى هذه المهارات في عملية تسويق خدمات المكتبة ونشرها بين مجتمع المستفيدين.

العلوم السلوكية Psychology. يتطلب عمل أمين المكتبة أن يكون مُلِمًا بمبادئ علوم السلوك والنفس البشرية، وكيفية التعامل معها وكسب ثقة المستفيدين، وهي مهارات يجب أن تُكتسب في المرحلة الدراسية الجامعية قبل التعامل مع مختلف العقول والأنفس البشرية المتعددة والمتباينة.

هـ- تعديل الهيئات التدريسية. بمعنى أن يتم تكوين الهيئات التدريسية في أقسام المكتبات والمعلومات من تخصصات مختلفة تتعلق بموضوعات التدريس الجديدة، وذلك لضمان أفضل مستوى تعليمي متميز، وهذا يرتبط بشكل أساسي بعملية تطوير المساقات الدراسية، فليس المطلوب فقط تطوير المساقات ولكن تطوير المساقات وجلب متخصصين لتدريس هذه المساقات التي تمس تخصصهم المباشر، فعلى سبيل المثال، يجب أن يتواجد ضمن هيئة التدريس أساتذة متخصصون التسويق، والعلاقات العامة، إضافةً أساتذة علوم المكتبات.

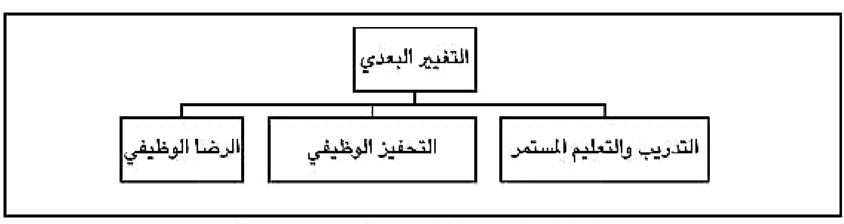
و- تحديث الكتب الدراسية. وتُعد هذه نقطة هامة في إحداث التغيير، فالكتاب الدراسي بالنسبة لطلاب مرحلة البكالوريوس يُعدُ المرجع الأول الذي يستقي منه معلوماته، وبالتالي يجب التركيز على أن تكون هذه الكتب متضمنةً أحدث ما تم التوصل إليه في مجال المكتبات والمعلومات، فمن غير المعقول أن نُطالب بأن يكون الطالب مؤهلًا لأحدث تكنولوجيا المجال وهو ما زال يدرس كتب تم تأليفها منذ ثمانينات القرن الماضي أو على أقصى تقدير من عشر سنوات مضت، فيجب الاهتمام باختيار المراجع التي تعمل على تنمية فكر الطلاب وترسيخ مبادئ التعلم الحديث لديهم.

ز- استحداث تخصصات جديدة. نجد الآن أن المسميات التي تُطلق على أمناء المكتبات متعددة، وترتبط ارتباطًا مباشرًا بسوق العمل وتكنولوجيا المعلومات، ولم نعد نكاد نسمع مصطلح "أمين مكتبة"، وبالتالي فيجب على أقسام المكتبات أن تستحدث برامج وتخصصات فرعية جديدة داخل الأقسام وذلك بعد دراسة سوق العمل وما يحتاج إليه من تخصصات قد يضطر الخريج إلى العمل فيها وحَمْل لقبها ولكنه ليس لديه الدراية ولا الخبرة الكافية حول المسمى ولا المهام التي تترتب عليه، مثل تخصص "إدارة المعلومات والتقنية[1] "Information Management and Technology" وهو يُدَّرس كتخصص مستقل في العديد من جامعات الولايات المتحدة، ويُركز على تخريج مؤَهلين يعملون في مجال إدارة تقنيات المعلومات.

ثانيًا: التغيير البَعْدِي

ويُقصد به التغيير الذي يُمكن لأمناء المكتبات الحصول عليه بعد خروجهم إلى مجال العمل في المكتبات، وهذا التغيير يقع على العاملين بفئاتهم المختلفة، والذين يمكن تقسيمهم إلى فئتين عريضتين، الفئة الأولى وهم الذين يحملون شهادات جامعية في مجال المكتبات ولكن كان تعليمهم تعليمًا تقليديًا وليس فيه من تقنيات المعلومات إلا القليل النادر، أما الفئة الثانية، فهم ممن لم يتم تأهيلهم أكاديميًا في مجال المكتبات ولكنهم يعملون في مؤسسات المكتبات والمعلومات ولديهم خبرة تقليدية كبيرة بالأمور الفنية تحديدًا، وهذه الفئة بدأت في التناقص التدريجي في مؤسسات المكتبات والمعلومات وخاصة الحديثة، إلا أن منهم من يزال على رأس عمله. **ويمكن تقسيم التغيير البعدي إلى الفئات التالية:**

1.العلي، علي بن سعد واللهيبي، محمد بن مبارك. (2004). مرجع سابق.



شكل رقم (14) مجالات التغيير البَعْدِي

1- التدريب والتعليم المستمر Training

تسعى مؤسسات المكتبات والمعلومات على اختلاف أنواعها جاهدةً إلى تنمية وتطوير مهارات القوى البشرية العاملة لديها، استجابةً لواقع التطور والتغيير الدائم الذي يتصف به العصر الحالي وخاصةً في مجال التطورات التقنية والانفجار المعلوماتي، وذلك بهدف أن تساعد هذه المؤسسات المعلوماتية في خلق بنية تحتية لمجتمع معلوماتي لديه القدرة على الاستفادة من هذا الكم الهائل من المعلومات وتوظيفه بما يخدم البشرية والتنمية في كافة المجالات.

وفي هذا الإطار يبرز التدريب والتعليم المستمر للعاملين في مؤسسات المكتبات والمعلومات كأحد أبرز العوامل والمؤثرات في تنمية الموارد البشرية العاملة وبمثابة حجر الزاوية في مجال تطوير ورفع كفاءة العاملين.

والتدريب أو التعليم المستمر هو حاجة فعلية لكافة العاملين مهما بلغت قدراتهم العلمية أو العملية، ذلك أن المجال عُرضة للتغيير والتجدد كل يوم، فهناك من المستجدات والحديث كل يوم ولن يستطيع العاملون ملاحقة هذه التطورات سوى بالتدريب والتعليم المستمر من وقتٍ لآخر وفق برنامج تدريب مُعد بدقة ومُعتمد من إدارة المكتبة للارتقاء بمهارات العاملين فيها.

ويُعدُ التدريب مسألةً هامة بالنسبة للعاملين في قطاع المكتبات والمعلومات، وتأتي هذه الأهمية من طبيعة العمل في هذه المؤسسات والتي تواجه تحديات كبيرة ومتجددة تُلْزِم العاملين في هذا القطاع بمداومة الاطلاع على الحديث دومًا، كما أن سمات العصر الحديث هي التغييرات الهائلة والمستمرة في المعرفة وقطاع المعلومات، وهذا أدى إلى زيادة الناتج من المعلومات كمًا ونوعًا بالإضافة إلى التغييرات المستمرة في نظم حفظ استرجاع مصادر المعلومات في مؤسسات المكتبات، كل ذلك استوجب ضرورة إعداد وتنمية العناصر البشرية العاملة في هذا القطاع لمواجهة التغييرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، ومن هنا

أصبح تدريب القوى البشرية ضرورةً لا غنى عنها إذا ما أردنا المشاركة في جنى ثمار هذا التطور الهائل في المعرفة البشرية والتطبيقات الناجمة عنها.

وهناك تحديان كبيران يعملان على إبراز أهمية التدريب في مؤسسات المكتبات والمعلومات وهما[1]:

أ- الانفجار المعرفي. حيث يتميز العصر الحالي بأنه عصر المعلومات، ومن يمتلك المعلومة هو من يمتلك الثروة، ومؤسسات المكتبات باعتبارها أحد أهم روافد هذه المعلومات يجب عليها أن تكون مواكبةً لتطور هذه السلعة ومنتجاتها، وهذا ينسحب بالضرورة على من يتولى إعداد وتخزين واسترجاع هذه المعلومات وهم العاملون في القطاع، وهذه المواكبة لن تأتي إلا عن طريق التدريب والتعليم المستمر.

ب- الثورة التقنية. فقد ارتبط تطور المعلومات بشكل أساسي بتطور الوسائط الحاملة لهذه المعلومات ووسائل تخزينها واسترجاعها وبثها، وذلك فيما يعرف بثورة تقنيات الاتصالات والتي أظهرت تقنيات فائقة للاستفادة من المعلومات المتاحة وطرق تخزينها واسترجاعها، وهذا ألقى بظلاله على العاملين في المكتبات كونهم سدنة المعلومات وعليهم تسهيل الاستفادة منها وتقديمها للمستفيدين في صورة خدمات سريعة ومتطورة، وأصبح لزامًا عليهم أن يكون لديهم الوعي الكامل والخبرة الكافية في التعامل مع تكنولوجيا العصر وما يجد عليها من تطورات.

والتدريب ليس هدفًا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق التعليم المستمر للعاملين في المكتبات والتأكد من أنهم على دراية بأحدث التطورات في المجال، وأن لديهم القدرة على التعامل مع متطلبات العمل وتقديم خدمات المكتبات بصورة تُرضي وتُلبي احتياجات المستفيدين، ولذلك فيجب على إدارة المكتبات أن يكون لديها خُطط لتدريب العاملين لديها، وعند تصميم هذه الخطط ينبغي على الإدارة أن تضع نُصب أعينها مجموعة من الاعتبارات الخاصة بالتدريب مثل[2]:

1.عوض، نهال فؤاد إسماعيل. (د.ت.). التنمية المهنية لأخصائي المكتبات في البيئة الرقمية.- متوفر على الرابط: http://librariansinmenofia.blogspot.ae/2008/03/blog-post_4620.html. تم الإطلاع في (2013/9/8)

2.إبراهيم، خالد حسين. (2006). تقدير الاحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات العامة المصرية: دراسة تحليلية للطرق التقليدية وإمكانية تطبيق طرق حديثة.- العربية 3000.- س. 6، ع. 4 (2006). متاح على الرابط: http://alarabiclub.org/index.php?p_id=213&id=332. تم الإطلاع في (2013/9/30)

أ- أن خطط التدريب هي جزء لا يتجزأ من الخطط الرئيسية لأي مكتبة، وينبغي أن تضع الإدارة في اعتبارها وضع هذه الخطط منذ البداية حتى يكون هناك تكاملًا بين خطط التدريب وبين الخطط العامة للمكتبة.

ب- أن التدريب هو عملية مستمرة ولا يرتبط بمستوى وظيفي معين لدى العاملين يمكن تطبيقها على مستوى دون الآخر.

ج- ينبغي أن يكون التدريب نابعًا من حاجة العمل والعاملين، وليس مجرد ترفًا أو ميزانية توضع فقط.

د- أن التدريب هو نظام **له عناصر محددة وهي:**

- المدخلات مثل المدرب والمتدربين والمادة العلمية والميزانية والنظم الإدارية... إلخ.

- أنشطة وعمليات مثل عملية التدريب وطرق التدريب والتفاعل بين المدرب والمتدربين.

- المُخرجات وهي تتمثل في الخبرات الناتجة عن التدريب وتحقيق الهدف المُخطط لهذا التدريب مسبقًا.

هـ - أن هناك علاقةً طردية بين جودة أداء أي مكتبة وبين جودة العمليات التدريبية بها.

و- أن هناك علاقة طردية بين مطالبة العاملين بالإتقان في العمل وجودة وحسن الأداء والكفاءة المهنية والفنية، وبين حق هؤلاء العاملين في الحصول على فرص تدريبية ملائمة تمكنهم من الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

2- التحفيز Motivation

"أثبتت التجارب أن الموظفين يعملون بكفاءة تعادل فقط 60% مما يستطيعون تقديمه للعمل، وعن طريق التقنيات التحفيزية الفعالة، يمكن تعديل هذه الإحصائية وطرق باب 40% من الطاقة الكامنة بداخلهم"[1].

والحافز Motivation بشكل عام هو أمر هام للإنسان، ويمثل عاملًا مهمًا في نجاحه، وفي إطار العمل إذا كان هدف أي مؤسسة هو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف من خلال العاملين، فيجب أن يكون لدى هؤلاء العاملين القدرة والدافع لإنجاز هذه المهام، ولم يعد يُجدي نفعًا النظم القمعية في الإدارة والتي تتمثل في صورة المدير "الآمر" فقط وأن على الموظفين تنفيذ الأوامر.

ونرى أنه من الضروري أن يكون لدى المكتبات نظامًا جيدًا لتحفيز موظفيها، وأن يتم وضعه بعد دراسة طبيعة العاملين ومعرفة ما هي الحوافز الأكثر تأثيرًا فيهم بما يتوافق مع السياسة العامة لكل مكتبة، **وبشكل عام يهدف نظام التحفيز إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي[2]:**

أ- زيادة الإنتاجية في العمل من الناحية الكمية والنوعية وتحقيق مستوى متميز من الجودة في الأداء.

ب- تخفيض التكاليف من خلال خفض الفاقد من الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة.

ج- إشباع حاجات العاملين على اختلاف أنواعها، وخاصةً الحاجات المعنوية مثل تقدير الذات والاحترام المهني[3].

1.برس، يورك. (2003). علم نفس بالطريقة المثلى: مهارات الإدارة / ترجمة الشركة المصرية العالمية للنشر.- بيروت: مكتبة لبنان. ص. 173.

2.Camilleri, E. (2004). Organisational commitment, motivation, and performance in the public sector. the case of malta. Order No. 3118443, Maastricht School of Management (The Netherlands). ProQuest Dissertations and Theses, 493-493 p.

3.فيني، مارتا ل.(2009). حقائق حول الإدارة الفعالة للموظفين: كيف تحقق أعلى أداء للعاملين: 49 حقيق لتحفيز الأداء. ترجمة دار الترجمة.- بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون. ص. 23.

د- السماح للعاملين بزيادة دخلهم المادي من خلال زيادة، وتشجيع تنمية المهارات للحصول على الحوافز المهنية[1].

هـ- بث روح جديدة من خلال شعور العاملين بروح العدالة، وتنمية روح التعاون ورفع معدلات الولاء[2].

و- المساهمة في خلق أفضل الأساليب وطرق العمل وبأقل جهد وفي وقت أقصر مع الالتزام بنفس معدلات الجودة المطلوبة من خلال خلق روح التنافس بين العاملين[3].

ز- تحسين صورة المكتبة أمام المجتمع الخارجي من خلال تحسين الخدمات المُقدَمة.

ويُعدُ موضوع التحفيز من أهم الوظائف التي يجب أن تقوم بها الإدارة، بل ومن الضروريات الأساسية في عملها فبقدر نجاحها في تحفيز العاملين سيكون هناك مقابل في كسب احترامهم وثقتهم وولائهم، وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعبًا، وذلك لأنه بدون التحفيز لن يُنجز العمل على الوجه الأكمل ووفق معايير الأداء، ولذلك فإنه المهام الأساسية للإدارة الناجحة هي مساعدة واحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد ومصلحة العمل وبذلك يمكن الاحتفاظ بالعاملين في منطقة التحفيز بشكل دائم.

ويجب أن يتم تقييم نظام التحفيز بشكل دوري ووفق المناهج العملية الموثقة، وذلك نظرًا لتَغَيُّر العوامل المُحفزة للعاملين من فترة لأخرى وفق الوقت والظروف المحيطة ونوعية العاملين أنفسهم التي تتغير بالطبع حسب طبيعة العمل الذي يؤدونه في المكتبات، كما يجب أن يُؤخذ في الاعتبار العوامل الإنسانية مثل الأداء والأدوار الشخصية ومراحل التقدم المهني الذي يُحققه العاملون على مدار فترات التقييم وفق اللوائح المعمول بها داخليًا[4].

1.رو، دومينيك. (2008). المائة كلمة في الإدارة. ترجمة وردية واشد.-ط.1.-بيروت، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. ص. 103.

2.Bhattacharya, S., & Mukherjee, P. (2009). Rewards as a key to employee engagement: A comparative study on I.T. professionals. ASBM Journal of Management, 2(1), 160-163.

3.نيلسون، بوب. (2000). 1001 طريقة لتحفيز موظفيك. ترجمة مكتبة جرير.- الرياض، السعودية: مكتبة جرير. ص. 3.

4.Goodrich, J., & Singer, P. M. (2004). Executive compensation in libraries: An oxymoron? The Bottom Line, 17(4), 132-136. Retrieved from:
http://search.proquest.com/docview/219157431?accountid=33317

وإذا كان نظام التحفيز مُعدًا ومخططًا بشكل جيد فإنه يجني العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على كلا الجانبين العامل والمكتبة على السواء، ومن أهم هذه الفوائد[1] مثل زيادة الإنتاجية ومعدلات الأداء، وتخفيض الفاقد والهدر في الموارد البشرية، وتلافي مشاكل العمل والصراعات الوظيفية.

3- الرضا الوظيفي Employee Satisfaction

اهتم كثيرٌ من العلماء والباحثين وخاصةً في مجالات علم النفس والإدارة بدراسة وتحليل موضوع "الرضا الوظيفي" وذلك لما له من أثر فعال على إنتاجية العمل والأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات[2]، ومصطلح "الرضا" كمفهوم لا يدل عليه تعريف بذاته فهو مصطلح متعدد المعاني والمفاهيم، ومن المعاني ما يشير إلى الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة. وعلى الرغم من تعدد الميول والأهواء لدى الأفراد بخصوص الرضا الوظيفي، إلا أن علماء الإدارة يرون وجود نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة والتي غالبًا ما يكون إرضاء الفرد فيها ضروريًا، **وهي محددات الرضا الوظيفي مثل**[3]:

العوامل المادية. مثل الرواتب، المكافآت، العلاوات الدورية، غيرها من الأمور المالية.

العوامل الاجتماعية. مثل العلاقات الشخصية بين الزملاء، العلاقات مع المدراء، بيئة العمل الاجتماعية.

العوامل الوظيفية. وهي التي ترتبط بالوظيفة مثل المركز الوظيفي، نمط الإشراف، فُرص الترقي الوظيفي.

العوامل الشخصية. تتعلق بالشخص نفسه، مثل، السن والحالة الاجتماعية والظروف الشخصية.

1.Gohari, p., ahmadloo, a., boroujeni, m. B., & hosseinipour, s. J. (2013). The relationship between rewards and employee performance. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 5(3), 543-570

2.Mcnish, M (2002), "Guideline for managing change: A study of their effects on the implementation of new information Technology projects in Organization" Journal of Chang management, vol. 2 issue 3, p201-211.

3.اللازم، محمد علي محمد. (2008). أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي.- رسالة ماجيستير غير منشورة.- القاهرة: جامعة عين شمس. ص. 65-66.

ومما يُدلل على أهمية عامل الرضا الوظيفي أن هذا الموضوع قد نال اهتمامًا بالغًا من قبل دراسات علماء النفس الإداري، وذلك أن الأشخاص عادةً ما يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل وشغل الوظائف، وبالتالي فمن البديهي أن يبحث هؤلاء عن مستوى من الرضا لتحقيق نوع من التوازن في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عادةً ما يصاحبه زيادة في إنتاجية العاملين وكذلك زيادة انتمائهم إلى جهة العمل[1]، **ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في النقاط التالية:**

أ- ارتفاع درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين عادةً ما يؤدي إلى ارتفاع درجات الطموح لديهم[2].

ب- ارتفاع درجات الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسب التسرب الوظيفي والغياب بين العاملين[3].

ج- ارتفاع درجات الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الرضا الشخصي والتوازن النفسي[4].

د- تُشير الدراسات إلى أن العاملين الأكثر رضاءً، هم الأقل عرضة لضغوطات نفسية التي تتعلق بالعمل[5].

هـ- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في العمل لدى العاملين بشكل عام.

1.Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. Management Decision, 36(4), 226-231. Retrieved from:
http://search.proquest.com/docview/212091775?accountid=33317

2.البدراني، بدر. (2007). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية لبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.- رسالة ماجستير غير منشورة.- مكة المكرمة، السعودية: جامعة أم القرى. ص. 35.

3.الشهري، علي بن يحيي. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية.- رسالة ماجستير غير منشورة.- الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية. ص. 27.

4.Hitson, M. C. (2008). An analysis of leadership methodology and job satisfaction among virtual team members. (Order No. 3324077, University of Phoenix). ProQuest Dissertations and Theses, 235-n/a. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/304334463?accountid=33317. (304334463)

5.الراجحي، هاني بن ناصر. (2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض.- رسالة ماجستير غير منشورة.-الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية. ص. 36.

وسائل التغيير في الموارد البشرية

بعد استعراض مجالات التغيير في العنصر البشري في مؤسسات المكتبات والمعلومات، بقي أن نستعرض الوسائل التي يمكن من خلالها إحداث هذا التغيير، **ويمكن إبرازها في النقاط التالية:**

التغيير المادي[1]: وذلك عن طريق عملية الاستغناء أو الإحلال والتجديد، ويقصد به التغيير في العاملين إما عن طريق الاستغناء عن العناصر التي لا تستطيع التجاوب مع التغيير الجديد وإحلال عناصر جديدة محلها لديها القدرة والكفاءة على مواكبة التغيير والتطور الحادث، أو عن طريق النقل لبعض العاملين من قسم إلى آخر مثلًا.

التغيير النوعي[2]: وهو محاولة إجراء بعض التغييرات النوعية على العاملين مثل رفع المهارات وتنمية القدرات وتعديل أنماط السلوك، كزيادة الخبرة بواسطة التدريب وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

نمط القيادة[3]: يجب أن يكون المدير بمثابة القائد والقدوة الحسنة في القيم والاتجاهات والسلوكيات داخل العمل، كما يجب أن يكون القائد قادرًا على التواصل الفعال المباشر مع مرؤوسيه بحيث يكون قادرًا على توضيح وإيصال الأهداف والتوقعات لهم، وفشله في إيجاد وخلق هذا التواصل يؤدي إلى الفوضى الإدارية وفشل التغيير في تعديل سلوكيات وأنماط العمل للعاملين.

التحفيز[4]: ذلك أن نظم الحوافز يمكن أن تُؤدي إلى إثارة دوافع العمل الجاد والاستجابة لأنشطة وعمليات التغيير لدى العاملين وذلك إذا أُحسن صياغته.

1.ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات.- الاسكندرية: الدار الجامعية. ص. 431.

2.Martin, J. (2010). Key Concepts in Human Resource Management. London: SAGE.

3.حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.- عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 197.

4.نصيرات، فريد. (2008). إدارة منظمات الرعاية الصحية.- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص. 249.

تعزيز الثقة[1]: إذا كان العامل النفسي يلعب دورًا مهمًا في برامج وأنشطة التغيير ككل، فإنه يشكل مؤثرًا كبيرًا وفعالًا في وسائل التغيير في العاملين، فكلما استطاعت الإدارة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين كلما كان المردود العملي لديهم عاليًا وأثمر ذلك في زيادة التجاوب مع الأنماط الجديدة للعمل على المستوى الفردي والجماعي على حد سواء.

الاتصال الإداري[2]: قنوات الاتصال بين العاملين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى لها دورٌ فعال كبير في عملية تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين العاملين والإدارة، حيث يعتبر الاتصال النشاط الرئيسي في تحديد السلوك الإنساني على المستوى الشخصي والعملي، وذلك من خلال نقل وتبادل المعلومات بين العاملين والإدارة، ولذلك فإنه إن لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب في عملية التغيير في الموارد البشرية فقد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات بما ينعكس بالسلب على تحقيق التغيير المنشود في سلوكيات العاملين، وذلك بالطبع يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة ووضوح وسائل الاتصال الإداري المتوفر داخليًا.

2/9/3 المجال الثاني: البنية التحتية التقنية

يُشكل مجال البنية التحتية التقنية عاملًا هامًا في مؤسسات المكتبات عامةً والمكتبات الأكاديمية بصفةٍ خاصة، ذلك أن نوعية مصادر أوعية المعلومات الحديثة باتت تفرض على المكتبات نوعية التقنية المُستخدمة فيها والتي يجب أن تتوافق مع نوعية مصادر المعلومات حتى يمكن استخدامها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن خدمات المعلومات التي تُقَدِمها المكتبات أصبحت تتوقف بشكل كبير على البنية التقنية المتوفرة فيها، فلم تَعُد الخدمات تقتصر على مجرد خدمات تقليدية من إعارة وخدمة مرجعية تقليدية وإنما أصبح هناك فضاءات واسعة يجب على المكتبة أن تقدم فيها نوعية جديدة من الخدمات التي تعتمد بشكل أساسي على وجود بنية تحتية تقنية حديثة، ويقصد بالبنية التقنية هنا كل الأدوات المساعدة على استخدام وسائل تقنيات الاتصالات والمعلومات في تقديم الخدمات المكتبية من أجهزة Hardware وبرمجيات Software وشبكات اتصالات Networks.

1.حمود، خضير والخرشة، ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية.- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص127.

2.Williams, Allan and Woodward, Sally and Dobson, Paul (2002). Managing Change Successfully: Using Theory and Experience to Implement Change. - Thomson Learning.

أما في الإطار الأكاديمي فلم تعد الجامعات مجرد مؤسسات تعليمية فقط، وإنما أصبحت مؤسسات بحثية تدعم البحث العلمي وتعمل على الارتقاء به وتشجيع الباحثين على استغلال مصادر المعلومات في العمل البحثي، وأصبح الهدف الأساسي من وجود المكتبات الأكاديمية هو دعم العملية التعليمية والبحث العلمي في الجامعات[1]، وفي الوقت ذاته لا يمكننا تجنب التغيير الحادث في عناصر صناعة المعلومات والتي تُمثل عصب الخدمات المكتبية التي يجب أن تُقدمها المكتبات الأكاديمية، وهناك عاملان يدفعان بالمكتبات وخاصةً الأكاديمية منها إلى تبني سياسات التغيير وهما العامل الاقتصادي والعامل التقني.

العامل الاقتصادي. ويتمثل عادةً في نقص التمويل المخصص للمكتبات من قبل المؤسسة الأم مما ينتج عنه نقص في القدرة الشرائية للمكتبات، وما يُقابل ذلك من سرعة كبيرة في نمو حركة النشر وازدياد مصادر المعلومات يوميًا.

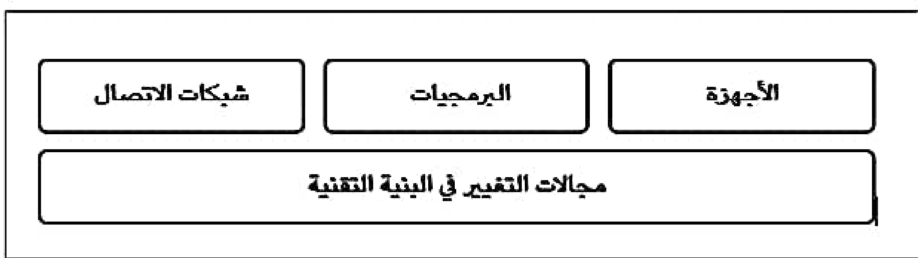
أما **العامل التقني**. فيتمثل في النمو الرهيب لصناعات تقنيات المعلومات المتجددة وقدرتها على إحداث تغيير جذري في وسائل الاتصالات وطرق إدارة المعلومات والمعرفة[2]. ولذا فيجب أن تلجأ المكتبات إلى تبني سياسات التغيير لمواكبة هذه التطورات والتغييرات المتلاحقة لتتمكن من الاستمرار في تأدية رسالتها.

1.BRANIN, Joseph J. (1996) Managing Change in Academic Libraries. New York, N.Y.: Haworth Press, Inc., p. 2.

2.ALBANESE, Andrew Richard. (2003) "The Top Seven Academic Library Issues." Library Journal, Vol.128, No. 5.

مجالات التغيير في البنية التقنية

الشكل التالي يوضح المجالات التقنية التي يمكن تطبيق سياسات التغيير فيها في المكتبات وهي:



شكل رقم (15) مجالات التغيير في البنية التقنية

1- الأجهزة Hardware

وهي كل ما يمكن أن تتضمنه بيئة المكتبات ويُساعد في أداء عملها من أجهزة إلكترونية مثل الحواسيب الإلكترونية بأنواعها، الطابعات، الماسحات الضوئية، أجهزة تشغيل الوسائط الإلكترونية، البوابات الإلكترونية المستخدمة في عمليات الإعارة الذاتية وتأمين المكتبات، أجهزة الشبكات السلكية واللاسلكية التي توفر الاتصالات داخل المكتبات وخارجها، الخوادم وغيرها من الأجهزة.

وقد تغيرت طبيعة المكتبات بشكل كبير مع ظهور الحواسيب والتي أصبحت تستخدم الآن في المكتبات لمعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات، بالإضافة إلى عملية نشرها في الشكل الإلكتروني، وكنتيجة لذلك فقد أُعيد تعريف المفهوم التقليدي للمكتبات وخاصةً الأكاديمية، وأصبح تعريفها من مجرد مكان للوصول إلى الكتب أو مصادر المعلومات إلى

مكان يضم معظم وسائط المعلومات ووسائل الإعلام المتطورة، ومتضمنةً خاصية الوصول عن بعد Remote Access للعديد من مصادر المعلومات حول العالم[1].

وقد أسهم استخدام الأجهزة وتقنيات المعلومات والاتصالات المتمثلة في الحواسيب الآلية والشبكات الالكترونية وغيرها من الأجهزة الحديثة في تطوير العمل في المكتبات بشكل عام، وأصبح بمقدور المستفيد الحصول على احتياجاته من مصادر المعلومات في مكانه من خلال اتصاله بموقع المكتبة الإلكتروني، كما أن استخدام هذه الأجهزة له العديد من المزايا مثل[2]:

- توحيد الكثير من أنشطة المكتبات، وزيادة الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين كمًا ونوعًا.

- زيادة الفرص التسويقية للمكتبات وخدماتها بين أكبر عدد من المستفيدين حول العالم وليس محليًا فقط.

- عدم تكرار الجهد المبذول وذلك من خلال المشاريع التعاونية في مجالات العمليات الفنية، وتكوين شبكات المكتبات على كافة النطاقات، بما يحقق زيادة الفاعلية في العمل.

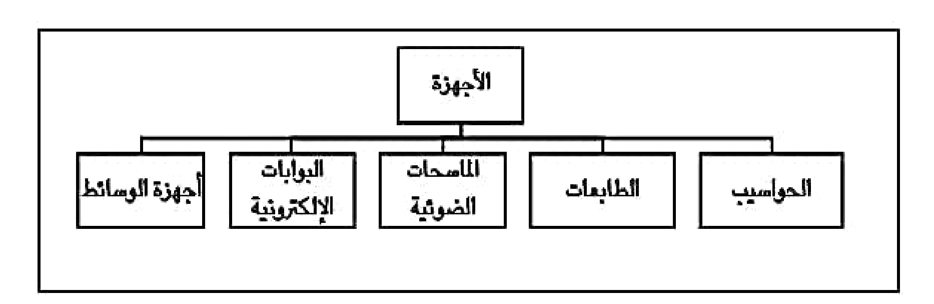
- إتاحة استخدام المكتبات وأوعية المعلومات عن بعد[3].

1.Midda, Abdul Momin (2009). Changes Activities in Academic Library System in India. - International Conference on Academic Libraries (ICAL 5-8-2009), University of Delhi, India. Available at: http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-53_153_336_1_RV.pdf. (Cited on 10-01-2013).

2.Cochrane, P.A. (1992). Information technology in libraries and Ranganathan's five laws of library science. Libri,42, 3, pp. 235 241.

3.Henderson, F. (1992). Relationship with users In Information Technology in special Libraries Margaret Bretting (ed). London: Routledge.

- تقديم خدمات آنية وسريعة، وتقديم وسائل سهلة للوصول إلى مصادر المعلومات من أي مكان في العالم[1]. ويوضح الشكل التالي أهم مجالات التغيير في الأجهزة التي في المكتبات.



شكل (16) مجالات التغيير في الأجهزة

ومن أهم النقاط التي يجب التركيز عليها في مجالات التغيير في الأجهزة هي:

- متابعة التطوير المستمر لأجهزة الحواسيب المستخدمة في المكتبات من حيث النوعيات والقدرة الاستيعابية.

- الحرص على توفير الأجهزة المساعدة لتقديم الخدمات المكتبية بشكل متميز داخل المكتبات للمستفيدين، مثل توفير أجهزة الطابعات الحديثة وأجهزة المسح الضوئي وقارئات الاسطوانات الضوئية والأجهزة السمعية اللاسلكية وغير ذلك من الأجهزة المساعدة التي يمكن أن يحتاج إليها المستفيد العصري في المكتبات الحديثة.

- اقتناء أجهزة الإعارة الذاتية Self-circulation / self-check out، لتفعيل نظم الإعارة الذاتية.

- توفير أجهزة حديثة لتشغيل واستخدام الوسائط المتعددة والأجهزة التي تُسّهِل الاستفادة من الأوعية المتاحة في المكتبة.

1.الخثعمي، مسفرة دخيل. (2009). واقع تقنيات المعلومات في المكتبات العامة بالمملكة العربية السعودية.- دراسات المعلومات.- ع. 5، (مايو 2009). متاح على الرابط:
http://www.informationstudies.net/images/pdf/62.pdf.(2013-9-2) تمت زيارته في

2- البرمجيات Software

وهي البرامج الإلكترونية التي تعمل داخل المكتبات سواء كانت تختص ببرامج تشغيل الحواسيب أو برمجيات المكتبات المتكاملة مثل نظم إدارة المكتبات المتكاملة، وبرمجيات قواعد البيانات أو برمجيات الرقمنة وإنشاء المستودعات الرقمية وغيرها.

وتنقسم البرمجيات إلى نوعين رئيسين وهما[1]:

أولًا: برمجيات نظم التشغيل Operating Systems. وهي مجموعة البرمجيات التي تقوم بمهام إدارة وتنظيم عمل المدخلات Input والسيطرة عليها، وتتمثل في الأوامر والتعليمات التي تُعطى للحواسيب للقيام بوظيفة معينة.

ثانيًا: برمجيات التطبيق Applications Software. وهي مجموعات البرامج التي تُعد خصيصًا لحل مشكلة أو مشاكل معينة قد يرغب المستفيد في استخدام الحواسيب لحلها.

وتقع برمجيات المكتبات تحت هذه الفئة وتعرف بـ"نظم إدارة المكتبات Library Management Systems" والتي تُعدُ من أقدم البرمجيات التي عُرفت في قطاع المكتبات ومن خلالها تم تطبيق وبناء قواعد البيانات، والآن يوجد العديد من نظم إدارة المكتبات الشهيرة على مستوى العالم والتي أصبحت نظمًا متكاملة Integrated Systems تؤدي الوظائف الخاصة بالمكتبات.

وأصبح اقتناء البرمجيات في المكتبات من أهم المميزات التي تميز مكتبة عن أخرى، وخاصةً في ظل تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وظهور الأشكال الجديدة من مصادر المعلومات الإلكترونية والتي شجعت وساهمت في ظهور نمطٍ جديد من المكتبات وهي المكتبات الإلكترونية E-Libraries التي تعتمد بشكل يكاد يكون كامل على الشكل الإلكتروني في المقتنيات والخدمات والتي ستحتاج بالطبع إلى برمجيات لتشغيلها وتسهيل تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين.

---

1. السامرائي، إيمان فاضل وقنديلجي، عامر إبراهيم. (2010). حوسبة (أتمتة) المكتبات.- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص. 10.

وذلك لا يعني أن المكتبات التقليدية ليست في حاجة إلى مواكبة التطور في البرمجيات عامةً وبرمجيات المكتبات خاصةً، وذلك لأن المكتبات التقليدية أيضًا أصبحت تقتني عددًا لا بأس به من قواعد البيانات الإلكترونية وبرمجيات تفاعلية تساعد في حصول المستفيدين على خدماتها، ومن هنا تتضح أهمية أن يكون هناك نوع من التغيير والتطوير المستمر في جانب البرمجيات من قبل إدارة المكتبات على اختلاف أنواعها.

ومن أهم مجالات التغيير في قطاع البرمجيات في المكتبات التالي:

النظم الآلية المتكاملة. النظم الآلية المتكاملة الآن من أهم أعمدة المكتبات والتي تُساعد المكتبات بشكلٍ كبير على أداء مهامها، ويجب على المكتبات أن تعتني كثيرًا باختيار النظام الآلي قبل شرائه وذلك وفق المعايير والأسس التي تم وضعها من قبل المتخصصين لتكون الاستفادة كاملة من هذه النظم.

محركات البحث الشامل. في كثير من الأحيان يكون من الصعب على المستفيد أن يبحث في قواعد البيانات المقتناه في المكتبات للحصول على ما يريد، وهنا تظهر أهمية اقتناء المكتبة لأحد برمجيات البحث الشامل Federated Search والذي يُمكِن المستفيد من البحث في كافة مصادر المعلومات المقتناة من خلال شاشة واحدة.

برمجيات قراءة المصادر الإلكترونية. وهذه البرامج أحيانًا لا تكون متوفرة بشكل تلقائي على أجهزة المستخدم العادي، ويجب على المكتبات أن تعمل على توفيرها على أجهزتها، كما يمكن أن تُتيح نسخًا للمستفيدين لتنزيلها على أجهزتهم الخاصة ليتمكنوا من استخدام قواعد البيانات خارج نطاق المكتبات Off Campus Access، وهذه البرامج مثل برامج قراءة الكتب الإلكترونية Adobe Acrobat Reader وAdobe Digital reader وCamtasia وTurnitin وBloomberg، وغيرها من البرامج.

3- شبكات الاتصالات Communication Networks

شبكات الاتصالات من العناصر الأساسية في مكتبات العصر الحديث، ذلك أنها تعد الرابط وحلقة الوصل بين ما تقدمه المكتبات من خدمات وبين المستفيدين في العالم الخارجي، حيث أصبحت معظم الخدمات المكتبية تُقدم عن بُعد وأصبح الوصول إلى المكتبات وفهارسها وخدماتها يعتمد على فكرة الوصول الحر Free Access أو الوصول

عن بعد Remote Access، ولا يمكن تحقيق هذه الميزة بدون وجود بنية تحتية متقدمة وعلى مستوى عالي من الأداء من شبكات الاتصالات الحديثة، **ومن أهم مميزات استخدام شبكات الاتصالات في المكتبات ما يلي:**

- تسهيل وصول المستفيدين إلى المعلومات والإفادة منها بأقل جهد ووقت.

- تقديم خدمات المعلومات بشكل أفضل.

- الإفادة القصوى من التقنيات وموارد المعلومات المتاحة.

- زيادة إنتاجية القوى البشرية العاملة في المكتبات.

ويمكن تلمس بعض المجالات التي يمكن الاستفادة منها في المكتبات، والتي يجب على إدارة المكتبة أن تضعها نصب أعينها حين تخطط لمشروعات التغيير في مجال الشبكات، **ومنها ما يلي:**

- بناء شبكات بين المكتبات Library Consortium. أصبح هذا هو الاتجاه السائد في العديد من دول العالم وبعض الدول العربية، حيث اتجهت المكتبات الأكاديمية إلى بناء تحالفات تضمن تقاسم الموارد فيما بينها وتخفيف الأعباء المالية عن المكتبات المشاركة في التحالف، **ومن أهم مجالات التعاون والتحالف بين المكتبات:**

- التزويد التعاوني Cooperative acquisition

- الفهرسة التعاونية Cooperative cataloguing

- الفهارس الموحدة Union Catalogues

- الإعارة بين المكتبات Inter-library lending

- الاشتراك التعاوني في الدوريات العلمية.

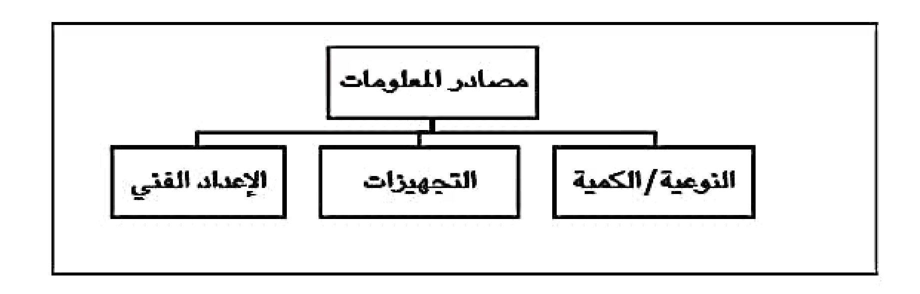
- الخدمات المرجعية Reference services

- التوسع في استخدام شبكات الاتصالات في تقديم خدمات المعلومات، مثل استغلال تطبيقات الجيل الثاني والثالث من الإنترنت أو ما يعرف بـ Web 2 & 3 وما يصاحبه من أشكال جديدة لتقديم خدمات المعلومات مثل المدونات Blogs والتأليف الحر Wiki والشبكات الاجتماعية Social Networks وغيرها من التطبيقات الحديثة التي فتحت آفاقًا جديدة للمكتبات للتواصل مع مستفيديها وتقديم خدمات المعلومات التقليدية بشكلٍ جديد أو حتى تطوير واستحداث خدمات جديدة تتناسب مع المستفيدين، مثل اتجاه العديد من المكتبات إلى إتاحة فهارسها الإلكترونية عبر الشبكات الاجتماعية، وأيضًا استخدام تقنيات الملخص الوافي RSS في فهارس المكتبات.

3/9/3 المجال الثالث: مصادر المعلومات

مصادر المعلومات Information Resources هي كل ما تقتنيه المكتبة فعليًا أو افتراضيًا، وإذا كانت المكتبات تهدف في طبيعة تكوينها وأهدافها إلى تقديم خدمات المعلومات إلى مجتمع المستفيدين منها فإن عصب تقديم هذه الخدمات وعمادها الأساسي هو وجود أوعية ومصادر يمكن أن تحوي هذه المعلومات بين جنباتها، ومع سرعة التطور التقني في شكل وكم أوعية المعلومات شَكّلَ ذلك عبئًا جديدًا على مؤسسات المكتبات عامةً وعلى المكتبات الأكاديمية بصفةٍ خاصة، وذلك لعدم قدرة أي مكتبة مهما كانت الإمكانات المادية والبشرية والتقنية المتوفرة لديها مجاراة التطور السريع في أوعية المعلومات، وعلى الجانب الآخر فهي تواجه أيضًا طوفانًا من التساؤلات والطلبات على المعلومات من جانب المستفيدين، وهذا يُعد مدعاةً لهذه المكتبات إلى إيجاد الحلول والوسائل التي تُمكنها من التغلب على هذه الصعوبات.

ويُمَثِّل التغيير في مصادر المعلومات أحد الأساليب والحلول التي يمكن للمكتبات من خلالها أن تواجه هذه المسألة، ويوضح الشكل التالي مجالات التغيير في مصادر المعلومات وهي:



شكل رقم (17) مجالات التغيير في مصادر المعلومات

1- نوعية / كمية مصادر المعلومات

تتنوع مصادر المعلومات خاصةً في العصر الحديث تنوعًا جعل من الصعب على المكتبات ملاحقته، فنجد مصادر المعلومات التقليدية وغير التقليدية بقطاعاتها العريضة وأيضًا نجد تنوعًا من حيث الشكل فهناك الكتب ومقالات الدوريات والرسائل الجامعية وغير ذلك من الأشكال التي يمكن أن تقتنيها المكتبات لتوفير المعلومات لمجتمع المستفيدين منها، وبالطبع هذا يمثل ضغطًا على المكتبات من حيث كيفية الاختيار وأماكن التخزين اللازمة لتوفير هذه المصادر، **وهنا يمكن عرض بعض المقترحات للتغيير في نوعية وكمية مصادر المعلومات وذلك بما يلي:**

أ- الاتجاه نحو المصادر الإلكترونية. توفر المصادر الإلكترونية الآن عددًا هائلًا من أوعية المعلومات على اختلاف أنواعها وأشكالها في قواعد البيانات التي يمكن أن تشترك فيها المكتبات بشكل سنوي للاستفادة من الكم الهائل من هذه المعلومات دون الحاجة إلى شرائها أو توفير أماكن لتخزينها.

ب- سياسة الاقتناء. من السياسات الهامة في المكتبات سياسة الاقتناء التي تتبعها المكتبة في عمليات التزويد، إذ أن هذه السياسة يترتب عليها أشياء كثيرة في المكتبة سواء من حيث أعداد مصادر المعلومات أو نوعيتها، ولذا فيجب على مدير المكتبة أن يضع سياسة مناسبة لأهداف وظروف المكتبة من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب أن تتم مراجعة هذه السياسة بشكل دوري للتأكد من مواكبتها التطورات الجارية في قطاع المعلومات.

ج- الإهداء والتبادل. في ظل الضغط المتزايد على المكتبات الأكاديمية من جهة الإدارة ماليًا ومن جهة المستفيدين خدميًا، فيجب على المكتبات أن تجد طرقًا بديلة للحصول على مصادر المعلومات دون الاعتماد على الميزانية الفعلية للمكتبة، وأحد هذه الحلول هو تفعيل

سياسات الإهداء والتبادل مع المراكز والمؤسسات البحثية والجامعات والمكتبات الأخرى. فيمكن استغلال مطبوعات الجامعة الأم مثلًا كوسيلة لتبادل مصادر المعلومات مع المكتبات الأخرى بالإضافة إلى بعض مصادر المعلومات التي تزيد عن حاجة المكتبة لسبب أو لآخر.

2- تجهيزات مصادر المعلومات

ويقصد بهذه التجهيزات كل ما يساعد على استخدام مصادر المعلومات والاستفادة منها، وإذا كان التغيير في مصادر المعلومات الحديثة ينصب بشكل كبير حول التغيير نحو اقتناء المصادر الإلكترونية والأشكال غير التقليدية من مصادر المعلومات، فيجب على المكتبات أن توفر التجهيزات التي يمكن من خلالها للمستفيد أن يستعمل هذه المصادر ويستفيد، فاقتناء مصادر المعلومات بحد ذاته ليس هدفًا للمكتبات وإنما الهدف هو تقديم خدمات المعلومات إلى المستفيدين، وإذا لم يستطع المستفيدون الحصول على هذه الخدمات فلا يمكن القول بأن المكتبات قد أدت دورها على الوجه الأكمل، وهذا ما يخلصه أحد مبادئ "رانجاناثان"[*] بقوله "لكل كتاب قارئه Every book its reader".

3- المعالجة الفنية لمصادر المعلومات

المعالجة الفنية لمصادر المعلومات من الأعمال الأساسية في مؤسسات المكتبات ومراكز المعلومات، فلا يمكن الوصول إلى مصادر المعلومات سواء كانت تقليدية أو غير تقليدية دون الاعتماد على بعض الأدوات ووسائل الاسترجاع الفعالة والتي تضمن الوصول لهذه المصادر عن طريق وصفها وتنظيمها وفقًا لمعايير معينة، والمعالجة الفنية هي حلقة من أهم حلقات العمل في المكتبات ومراكز المعلومات وهي المسئولة عن إعداد وإنتاج أدوات البحث عن مصادر المعلومات واسترجاعها[1].

*. رانجاناثان (Shiyali Ramamrita Ranganathan) عالم الرياضيات الهندي، الذي وضع القوانين (المبادئ) الخمسة للمكتبات وهي "الكتب للاستعمال –لكل قارئ كتابه –لكل كتاب قارئه –المحافظة على وقت القارئ –المكتبة كائن حي متطور).

1.عبد الهادي، محمد فتحي. (2005). إعداد المفهرس في بيئة إلكترونية: دراسة لبرامج التأهيل والتدريب في مصر.- cybrarians journal. - ع 6 (سبتمبر 2005). – متوفر على الرابط:
http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=358:2009-07-12-07-49-56&catid=155:2009-05-20-09-58-36&Itemid=68 .(تم الإطلاع في (1-1-2014

ويمكن إبراز أهم المجالات التغيير في العمليات الفنية **فيما يلي:**

أ- مجال الفهرسة. تطورت الفهرسة تطورًا كبيرًا عبر تاريخ المكتبات من حيث طريقة العمل والإتاحة أيضًا، وتشمل مجالات التغيير في الفهرسة ما يلي:

- التغيير من الفهرسة التقليدية إلى الفهرسة الآلية المحوسبة باستخدام النظم الآلية المتكاملة للمكتبات.

- التغيير من الفهرسة الأصلية إلى الفهرسة التعاونية أو ما يعرف بالفهرسة المنقولة وذلك توفيرًا للوقت والجهد.

- استخدام محطات العمل الإلكتروني في الفهرسة، وهي محطات إلكترونية معتمدة على الحاسب الآلي ومزودة ببرامج وظيفية تتيح للمفهرس الوصول السريع للنسخ الإلكترونية من أدوات العمل المساعدة في الفهرسة والإعداد الفني لمصادر المعلومات[1].

- تبني المعايير الجديدة في الوصف الفني لمصادر المعلومات، مثل تجهيز المكتبات للتغيير من قواعد الوصف الأنجلو أمريكية AACR2 إلى القواعد الجديدة RDA.

ب- مجال التصنيف. وتشمل مجالات التغيير في التصنيف ما يلي:

- التحول إلى نظم التصنيف المعيارية والأكثر انتشارًا على المستوى العالمي، فلم يعد مقبولًا أن تكون المكتبات الأكاديمية تتبع نظم تصنيف غير معيارية أو غير معتمدة عالميًا.

- الاعتماد على النسخ الإلكترونية من خطط التصنيف المعتمدة في عمليات الإعداد الفني.

- استخدام النظم الخبيرة في عمليات تصنيف مصادر المعلومات.

1.عبد الهادي، محمد فتحي. (2005). مصدر سابق.

ج- **مجال التكشيف والاستخلاص**. وتشتمل مجالات التغيير فيهما:

- استخدام نظم التكشيف الآلية التي لديها القدرة على التعامل مع نصوص مصادر المعلومات وليس التسجيلات الخاصة بها فقط، وهذه النظم لها ميزات هامة تساعد المُكشف على أداء عمله بدقة وسهولة.

- تشجيع العمل بنظم التكشيف التي تستخدم اللغات الحرة في التكشيف.

استخدام النظم الآلية المتكاملة في مجال تصحيح الملفات الاستنادية الخاصة بالتسجيلات البيليوجرافية، مما يُتيح أشكالًا متنوعة من نقاط الإتاحة للمستفيد لكي يختار منها ما يناسبه.

- تشجيع الاتجاه نحو بناء ومشاركة الملفات الاستنادية بين المكتبات في المحيط أو على المستويات المحلية والدولية مثل بعض الجهود التعاونية لإنشاء ملفات الاستناد الضخمة[1] NACO.

4/9/3 المجال الرابع: خدمات المعلومات Information Services

خدمات المعلومات هي الهدف النهائي لعمليات المكتبات عامةً وكل إجراءات التغيير والتطوير التي تُجرى في المكتبات إنما تهدف أساسًا إلى الارتقاء بمستوى خدمات المعلومات التي تُقدم إلى مجتمع المستفيدين وتلبية تطلعاتهم وحاجاتهم إلى المعلومات في سرعة ودقة وسهولة. وتواجه المكتبات في هذا العصر تحولات جديدة في أهدافها ووظائفها وخدماتها ونمط علاقتها بالمستفيدين، حيث انعكست هذه التحولات بشكل مباشر على طبيعة عمل المكتبات بحكم أنها بالأساس مؤسسات مرنة تخضع وتستجيب لما يطرأ على مجتمعاتها من تغييرات سواءً كانت اجتماعية أو اقتصادية أو تقنية، ولعل أهم هذه التحولات في المجال التقني هو ظهور شبكة الإنترنت وتطورها المستمر والمتلاحق والذي أصاب عالم الأعمال بقوة في مختلف المجالات والتخصصات.

1.NACO: Name Authority Cooperative Program of the PCC. Available at:
http://www.loc.gov/aba/pcc/naco/

حيث ساعدت هذه الشبكة على اختزال المسافات وتقليصها وإلغاء بعض الحواجز التي كانت تقف عقبة أمام المستفيد والباحث مثل الحواجز الزمانية والمكانية واللغوية وغيرها، وقد مَرّت خدمات المعلومات في تاريخها بتغيرات وتطورات كبيرة، فبعد أن كانت الخدمات تُقَدم للمستفيد بالطريقة التقليدية، تحولت إلى الطريقة الإلكترونية، والتي أثبتت كفاءتها وتفوقها في كثير من الأحيان.

وعادةً ما يُقاس مستوى الأداء والجودة في المكتبات بالقدرة على إيصال المعلومة المناسبة المرتبطة بالحاجات المعلوماتية للمستفيد في الوقت المناسب[1].

وفي هذا الصدد يجب على المكتبات أن تتبنى سياسات التغيير في إيجاد وسائل جديدة وطرق حديثة في إيصال المعلومات إلى المستفيدين الفعليين Actual Users والمحتملين Prospective Users على حد سواء بغض النظر عن موقعهم الجغرافي وتواجدهم أثناء طلب وتقديم الخدمات، ومن أجل هذا ظهرت خدمات المعلومات الرقمية أو الإفتراضية Virtual Services لتوسيع مستوى الخدمة ونطاقها إلى مستوى يتعدى الحيز المكاني للمكتبات.

ويمكن إبراز بعض مجالات التغيير في خدمات المعلومات في الفئات التالية:

1- وسائل تقديم الخدمات أو الإتاحة Access. وتعني استخدام الوسائل والطرق الحديثة لتقديم خدمات المعلومات إلى المستفيدين بالشكل الذي يناسبهم واستغلال تكنولوجيا الاتصالات في إيجاد طرق جديدة لتقديم الخدمات، **مثل:**

أ- النماذج الإلكترونية Web Forms. ويقصد بها استخدام النماذج الإلكترونية على مواقع المكتبات لمساعدة المستفيدين في طلب الخدمات المرجعية الإلكترونية من المكتبات، وهذه النماذج تُساعد أمناء المكتبات في الرد على الاستفسارات بدقة، وذلك لما تحويه من معلومات مُفَصلة عن موضوع الطلب.

ب- المحادثة Chat. وهذا الأسلوب يوفر نوعًا من التفاعل المباشر عن طريق المحادثة والتي توفر تواصلًا مباشرًا بين المستفيدين وأمين المكتبة يتم فيه عرض رؤية المستفيد لما يطلبه من خدمات وما يمكن أن تقدمه المكتبة له لتلبية حاجاته المعلوماتية من قبل أمين المكتبة.

1.المبرز، عبد الله بن إبراهيم. (د.ت.). خدمات المعلومات في البيئة الرقمية.- مجلة المعلوماتية.- ع. 21. تمت زيارته في (1-1-2014)متاح على الرابط: http://informatics.gov.sa/old/details.php?id=218.

ج- البث الانتقائي للمعلومات SDI. وهذا نوع من تقديم خدمات المعلومات في شكل مختلف، فمن المعلوم أن هذه الخدمة ليست بجديدة على المكتبات وإنما الجدة في طريقة تقديمها واستغلال تكنولوجيا المعلومات في إيصال هذه الخدمة إلى المستفيدين مثل استخدام الشبكات الاجتماعية وتقنيات الملخص الوافي RSS وغيرها من التقنيات الحديثة التي يمكن من خلالها تقديم هذه الخدمة.

د- الشبكات الاجتماعية Social Network Services. وتعد الشبكات الاجتماعية الآن من أشهر أدوات التكنولوجيا استخدامًا من قبل المستفيدين، وقد صُنفت هذه الشبكات ضمن تطبيقات الويب 2.0 وذلك لما تتمتع به من تقنيات عالية وإمكانية تفاعلية كبيرة مع المستفيدين، ويمكن استخدام كل أشكال هذه الشبكات في المكتبة أو بعضًا منها بحسب طبيعة كل مكتبة، ولكن من الضروري أن تتواجد المكتبات على الأقل في بعض أشكال الشبكات الاجتماعية لزيادة تواصلها مع مجتمع المستفيدين منها، وهناك العديد من الخدمات التي يمكن تقديمها عن طريق هذه الشبكات مثل، إعلام المستفيدين، مجموعات الاهتمام، تدريب المستفيدين على المكتبة (ورش عمل مصورة)، الدورات التدريبية عن طريق مواقع الشبكات، الإحاطة الجارية والبث الانتقائي للمعلومات، إتاحة مصادر المعلومات الإلكترونية، الحوارات والمناقشات الفعالة، اسأل أمين المكتبة[1].

2- خدمات البحث والاستكشاف Search Services. يُقصد بخدمات البحث والاستكشاف تبسيط عمليات البحث في مصادر المعلومات التي تقتنيها المكتبات وخاصة الأكاديمية لتمكين المستفيدين من الحصول على المعلومات من خلال البحث في شاشة واحدة أو ما يُعرف بالبحث الموحد، وهناك اتجاه كبير من المكتبات الأكاديمية الآن نحو تبني حلول البحث الموحد لتبسيط عمليات البحث للمستفيدين وإتاحة الفرصة لهم لاستكشاف موارد المكتبات. وُيوصف الاستكشاف بأنه نهج البحث للجيل القادم، حيث أصبحت حلول الاستكشاف عنصرًا حاسمًا في معظم نظم المكتبات الأكاديمية، وهي تلعب دورًا حيويًا في الجهود الرامية إلى تسليط الضوء على قيمة المجموعات المكتبية، وتوفير فهرس موحد، والأهم تغيير الطريقة التي يتم البحث فيها عن مصادر المعلومات في ظل

1.مجاهد، أماني جمال. (2010). استخدام الشبكات الاجتماعية في تقديم خدمات مكتبية متطورة.- دراسات المعلومات.- ع. 8، مايو 2010.- متاح على الرابط: http://www.informationstudies.net/images/pdf/86.pdf. تم الاسترجاع في (2012-3-8).

تحول تركيز المكتبات من الفهارس والمواد المطبوعة إلى الفهارس الإلكترونية المتاحة OPACs، الدوريات الإلكترونية، والكتب الإلكترونية، وفهارس الموضوع وقواعد بيانات النص الكامل، والذي بدأ يفرض تطورًا في عادات البحث لكل من المستخدمين النهائيين والإداريين في المكتبات[1].

وقد أصبحت الحاجة مُلِحة الآن لاستخدام مثل هذه النظم المتطورة والتي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لمساعدة المستفيدين على الوصول إلى المصادر التي توفرها المكتبات والاستفادة منها، فالمستفيد عادةً ما يفضل البحث في نافذة واحدة في كل المصادر المتاحة في المكتبات والحصول على النتائج وهذا ما تلبيه نظم البحث الموحدة الجديدة.

3- قواعد البيانات الإلكترونية Online Databases. تعد الآن من أهم مصادر المعلومات للمستفيدين وخاصةً في المكتبات الأكاديمية لما تتميز به من التجدد المستمر والحداثة، فيجب الحرص على اقتناء قواعد البيانات التي تلائم احتياجات مستفيديها، والأهم أن تقوم بعمليات تقييم وتحليل للاستخدام بصفة دورية للتعرف على مدى الاستفادة من القواعد التي تقتنيها المكتبة.

4- المستودعات الرقمية Repositories. تُعدُ المستودعات الرقمية من الاتجاهات الحديثة في مجال المعلومات عمومًا وتمثل اتجاهًا حديثًا في كيفية الاتصالات العلمية بين الباحثين، وهي الوسيلة الأمثل لتبادل المعلومات العلمية والأبحاث الأكاديمية بين الباحثين وخاصةً في قطاع التعليم الأكاديمي.

1.الحايك، هيام. (2013). تغيير قواعد البحث باستخدام تقنيات البحث الموحد وحلول الاستكشاف المتكاملة.- متاح على الرابط: http://blog.naseej.com/2013/11/04/federated-search-in-libraries/ تم الاسترجاع في (13-12-2013).

5- مشاريع الرقمنة Digitization Projects. تمثل مشاريع الرقمنة تحديًا جديدًا أمام المكتبات في التحول من الشكل التقليدي في اقتناء مصادر المعلومات إلى الشكل الرقمي والذي أصبح الطلب عليه متزايدًا من قبل المستفيدين وذلك لسهولة الحصول والاطلاع عليه في أي وقت وأي مكان دون التقيد بزمان أو مكان، ولذا يجب على المكتبات أن تستثمر في هذا المجال إذا ما أرادت البقاء في نطاق اهتمامات المستفيدين أو قطاع كبير منهم على الأقل.

6- برامج الوعي المعلوماتي Information Literacy Programs. يجب ألا تكتفي المكتبات باقتناء وتوفير مصادر المعلومات وتسهيل الوصول إليها فقط، وإنما عليها أيضًا أن تساهم بشكل فاعل في تنمية الوعي المعلوماتي لدى المستفيدين منها بكيفية الاستفادة من هذه المصادر، وهذا ما يمكن أن تؤديه برامج "الوعي المعلوماتي" والتي من خلالها تقوم المكتبات بتنظيم ورش عمل منتظمة لجمهورها بهدف التوعية بطرق استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية الاستفادة المثلى منها في الحصول على المعلومات المطلوبة.

7- طباعة عند الطلب (POD) Print-on-Demand. ضمن الاستفادة بتقنيات المعلومات في مجال الطباعة، نشأ نوع جديد من الخدمات الخاصة بالطباعة، وهي الطباعة عند الطلب POD والتي تعتمد على توفير المكتبات لنسخ من مقالات الدوريات أو فصول كتب للمستفيدين وطباعتها عند طلبهم لهذه الخدمة في مقابل مادي، وهناك العديد من المواقع والناشرين ممن يقدمون هذه الخدمة الآن على المستوى الدولي.

8- المشاركة في المصادر. Sharing Resources. في عصر ثورة المعلومات الرقمية ونتيجة الارتفاع المتزايد في أسعار مصادر المعلومات الإلكترونية أصبحت عملية المشاركة في المصادر مسألةً ضرورية للمكتبات في حال ما أرادت أن تظل على نفس الكفاءة التشغيلية من حيث الاستجابة لمتطلبات المستفيدين وحاجاتهم إلى المعلومات، كما أن زيادة عدد مصادر المعلومات الإلكترونية سواء تلك التي تُنتج أصلًا في شكل إلكتروني أو ما يتم تحويلها من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني كل ذلك كان عاملًا أيضًا في ضرورة دفع المكتبات إلى العمل معًا في إطار نوع من التعاون لتوفير مصادر المعلومات لمجتمع المستفيدين من هذه المكتبات.

وهذه الخدمة تُمثل عاملًا مهمًا في المكتبات الأكاديمية الآن ويجب أن تتبناها المكتبات الأكاديمية في الوطن العربي، نظرًا لما تعانيه بعض البلدان من صعوبات في الإنفاق وتوفير مصادر المعلومات الإلكترونية للمستفيدين، في حين أن هناك سيولة وقدرة لدى البعض الآخر في توفير هذه المصادر، وبالتالي فإن قيام هذا النوع من الخدمات على سبيل المثال بين دول الخليج بما تتمتع به من نسب إنفاق عالية على التعليم والبحث العلمي من جهة وبين دول المشرق العربي من جهة أخرى والتي تعاني من صعوبات جمة في توفير المخصصات المالية للمكتبات الأكاديمية، وحدوث هذا النوع من التشاركية في المصادر سيعود بالنفع على ارتفاع المستوى التعليمي. **ومن أهم المزايا التي يوفرها مثل هذا التعاون بين المكتبات المشاركة ما يلي**[1]:

- ضمان وصول المستفيدين إلى موارد المكتبات المشاركة وخدماتها، مما يُوَسِّع من نطاق الإفادة.

- توفير جزء من ميزانيات المكتبات المشاركة لتخصيصها لسد العجز في موارد أخرى للمكتبات.

- تشجيع تبادل المعارف والخبرات وكذلك الموارد بين المكتبات المشاركة بما يعود بالنفع على الجميع.

- تحقيق ميزة حصول المستفيدين على مصادر المعلومات التي لا تتوفر في مكتباتهم بسهولة ويسر.

- تشجيع ودعم الاستفادة المُثلى من موارد ومصادر المكتبات المشاركة.

- تطوير سياسات خاصة بعمليات تبادل المصادر ومشاركتها وسياسات الإعارة بين المكتبات المشاركة.

1.K, Manjunatha and Shivalingaih, D (2003). Electronic resources sharing in academic libraries. – Annals of Library and Information Studies. – Vol. 50 (No. 1, 2003). Pp. 27-30. Available at: http://nopr.niscair.res.in/bitstream/123456789/4070/1/ALIS%2050(1)%2027-30.pdf. Cited at (8-12-2013).

5/9/3 المجال الخامس: الموارد المالية (الميزانيات) Budgets

المال هو عصب الحياة، وهو أيضًا أساس تقديم خدمات المعلومات في المكتبات ولا يمكن تقديم هذه الخدمات وما تتطلبه من إمكانيات بشرية وتقنية بدون توفير العنصر المادي وميزانية يمكن من خلالها توفير ما يتطلبه تقديم مستوى متميز من هذه الخدمات. وتواجه المكتبات الأكاديمية مشكلتان في سبيل أدائها لدورها، الأولى خفض الميزانيات والمخصصات المالية بشكل شبه دائم، والأخرى مشكلة الانفجار المعلوماتي والمعرفي، ومن الصعب جدًا على أي مكتبة أن توفر وتؤمن الموارد المالية اللازمة لشراء وتوفير مصادر المعلومات التقليدية وغير التقليدية التي تُلبي احتياجات مستفيديها من المعلومات، ولهذا لابد للمكتبات من إيجاد أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المعضلة وتحقيق المعادلة الصعبة، ويتمثل ذلك في حسن إدارة الموارد المالية المتاحة للمكتبات وكذلك التفكير في حلول غير تقليدية لتوفير مصادر المعلومات، مثل قيام التكتلات والتحالفات بين المكتبات وما يترتب عليها من تشاركية المصادر وتوفير الكثير من النفقات التي يمكن أن تستغلها المكتبات في الوظائف الأخرى. **ومن مجالات التغيير في إدارة ميزانيات المكتبات ما يلي:**

1- **إعادة النظر في توزيع الميزانيات.** حيث إن المشكلة ليست فقط في نقص الموارد المالية المخصصة للمكتبات، ولكن هناك أيضًا سوء توزيع المخصصات المالية على أوجه الإنفاق في المكتبات، فيجب إتباع الأساليب العلمية في عمليات توزيع المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطة المكتبة، وذلك يؤدي في النهاية إلى الاستفادة من الموارد المالية المتاحة بشكل أمثل وفي نفس الوقت تحقيق القدر الأكبر من الأنشطة والخدمات المخطط لها.

2- **تقييم أوجه الإنفاق.** وهذا يرتبط بعنصر إعادة توزيع المخصصات المالية، فيجب أن يكون هناك نوع من التقييم العلمي والعملي لوجهات الإنفاق المالي في المكتبة، أو، بمعنى آخر يجب إجراء تقييم دوري على أُسُس علمية لكل نشاط من أنشطة المكتبة أو خدمة أو مصدر معلومات يتم تخصيص مبلغ مالي له من ميزانية المكتبة، فعلى سبيل المثال يجب تجديد الاشتراكات السنوية في قواعد البيانات بناءً على تقارير فنية تُقَيِّم نسب الاستخدام الفعلي لهذه المصادر من جانب المستفيدين (طلاب، أعضاء هيئة تدرس) بحيث يتم عمل معادلة تقيس نسب الاستخدام إلى ثمن قاعدة البيانات كالتالي **(قيمة الاشتراك السنوي لقاعدة البيانات ÷ عدد مرات الاستخدام في عام (مدة الاشتراك في قاعدة البيانات) = التكلفة الفعلية لكل مقال)**
وبناءً على هذه المعادلة يتم اتخاذ قرار التجديد من عدمه، أو الانتقال إلى قاعدة بيانات أخرى.

3- التوجه نحو الميكنة. إن اتجاه المكتبات نحو الميكنة واستخدام نظم المعلومات يؤدي في كثير من الأحيان إلى تقليل النفقات الخاصة بالرواتب لبعض فئات العاملين التي يمكن تقليل أعدادهم واستخدامها في أبواب أخرى، حيث إن شراء نظام آلي لإدارة المكتبة مثلًا سوف يوفر الكثير من الأيدي العاملة في مجال العمليات الفنية التقليدية وأساليب التزويد والشراء وكذلك أقسام الإعارة وغيرها من العمليات التي يمكن اختصار العاملين فيها واستبدالهم بالنظم الآلية.

4- سياسات التزويد والشراء. تُشكل ميزانية شراء الكتب أو المواد المطبوعة نسبة لا بأس بها من ميزانية المكتبات، ولذا فإنه من الضروري أن تكون هناك سياسة واضحة ومبنية على أسس علمية توضح عمليات الشراء والتزويد، وبالفعل تتواجد هذه السياسات في غالبية المكتبات ولكن المشكلة هو طريقة تصميم هذه السياسات وأيضًا في كيفية اتباعها من قبل المسئولين عن التزويد.

3/ 10 تأييد التغيير ومقاومته في المكتبات الأكاديمية

التغيير هو محاولة تغيير الوضع الحالي إلى وضع آخر مأمول، هذا هو التغيير ببساطة، ويمكن أن يتضمن التغيير جانبًا واحدًا فقط من جوانب المكتبات ويمكن أن يكون على كافة الجوانب، ومن المتوقع والطبيعي أن يُواجَه هذا التغيير بإحدى الحالتين وهما إما القبول والتأييد وإما الرفض والإنكار أو ما يُعْرَف بـ "مقاومة التغيير"، وبالطبع فإن لكل حالة أسبابها ومسبباتها أيضًا، كما أنها تختلف في الدرجة من مكتبة لأخرى وفقًا لعوامل عدة تَخُص المكان والزمان والأشخاص وحتى نوع التغيير المطلوب إجراؤه، ويقع على عاتق الإدارة ومُخَطِطِي ومُنَفِذِي خطط التغيير، يقع على عاتقهم الجانب الأكبر من محاولة تجنب وجود قدر كبير من مقاومة التغيير ومحاولة إيجاد نوع من التوافق والقبول لدى العاملين في المكتبة تجاه التغييرات الجديدة. ولنبدأ أولًا بتأييد التغيير وعوامله وكيفية تنمية هذا الجانب قبل الخوض في مشاكل مقاومة التغيير.

1/10/3 تأييد التغيير

التغيير كأي شيءٍ في الحياة يمكن أن يكون له مؤيد ومعارض، ونعني بالتأييد هنا هو الموافقة على التغيير والمشاركة فيه من قبل العاملين في المكتبات، وبالطبع يوجد أناس لديهم القابلية لتقبل التغييرات والتطورات التي تحدث في المكتبات، وخاصةً إذا كانت هذه التغييرات

سوف تعود عليهم بالنفع سواءً من الناحية الوظيفية أو الفنية أو المادية، ويمكن القول أن موقف أي شخص من التغيير في مجال عمله يمكن أن يُقَابَل منه بصورةٍ طيبةٍ وحسنةٍ إذا تم توضيح ما يمكن أن يعُود عليه جراء هذا التغيير من كافة النواحي وإزالة كافة الجوانب التي يمكن أن يكون لديه شكوك قِبَلِها، ولأن نجاح التغيير وتمريره يتوقف بصورة كبيرة على قبول أفراد المكتبة لهذا التغيير والمشاركة فيه فإنه من الضروري أن يكون هناك نوعٌ من التمهيد والشرح للعاملين عن هذا التغيير ومزاياه ومردوده على المكان والأشخاص أيضًا.

وكما أن هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تكون عائقًا أمام قبول التغيير من قِبل بعض الأشخاص، فإن هناك أيضًا أسبابًا يمكن أن تكون دافعًا لقبول آخرين لهذا التغيير **ويمكن أن نوردها فيما يلي:**

1- جهة التغيير. كلما كان التغيير نابعًا من داخل المكتبة، كلما كان ذلك دافعًا ومحفزًا للعاملين على قبوله والمشاركة فيه، حيث يكون لديهم القدرة على تفهم حاجة المكتبة إلى إحداث التغييرات، وخاصةً إذا كانت هناك مناقشات قبْلية تحدث ما بين إدارة التغيير أو إدارة المكتبة وبين العاملين فيها، وأما إذا التغيير مفروضًا من الخارج أو من جهاتٍ عليا وبدون استشارة أو مناقشة العاملين في المكتبة فإنه عادةً ما تكون فرص الموافقة عليه أو حتى المشاركة فيه ضعيفة، وتزداد في المقابل فرص وجود مقاومة شديدة له أو على الأقل عدم المشاركة بفاعلية في إحداث التغيير، ومن ثم العمل على إفشاله أو عدم جدواه.

2- المميزات. المميزات والحوافز التي سيحصل عليه الموظف جراء تنفيذ هذا التغيير يمكن أن يكون لها مفعول السحر في قبول وتأييد التغيير، فإذا شعر الموظف بأن مردود هذا التغيير سيعود عليه بمميزات لا يمكن أن يحصل عليها إلا عن طريق تنفيذ وإجراء هذا التغيير فإن ذلك سيكون دافعًا له لتأييد إجراء التغيير والمشاركة فيه بفعالية وإيجابية والحرص على إنجاحه لأقصى درجة، وتتعدد المميزات التي يمكن أن يحصل عليها الموظف مثل:

أ- المهام الوظيفية. كأن يكون من توابع هذا التغيير تقليل المهام الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف، كما في حالة ميكنة المكتبات بشكل كامل، وبالتالي فهناك الكثير من الأعباء الوظيفية التي ستزول من على كاهله حال تنفيذ هذا التغيير، وهذا ما يمكن أن يكون حافزًا له على تعلم مهارات جديدة.

ب- **الترقيات.** عادةً ما يتبع التغييرات إدخال تعديلات وتغييرات في السُلَم الوظيفي في المكتبات تبعًا للنظام الإداري الجديد المُترتِب على التغيير، وهذا يعني أن المشاركون في التغيير وتعلم المهارات الجديدة سيكون لهم الحظ الأوفر في تقلد الوظائف الجديدة والترقي في السُلَم الإداري تبعًا لمهاراتهم الجديدة، وسيكون ذلك سبيلًا للحرص على التعلم ومواكبة التغييرات والمشاركة فيها.

ج- **المهارات الفنية.** معظم التغييرات التي تحدث في الوقت الحالي في المكتبات تتطلب تعلم بعض المهارات الفنية الجديدة التي تُمكِن العاملين من التعامل مع الأجهزة الحديثة، مثل إدخال نظام آلي للمكتبة، واستخدام نظم جديدة في العمليات الفنية أو قواعد الوصف الفني، كل ذلك من شأنه أن يضيف رصيدًا من الخبرة العملية والعلمية والتي سيتفيد منها بشكل أو بآخر في حياته المهنية.

د- **الرضا الوظيفي.** هناك نوع من العاملين يشعرون دائمًا بحالة من عدم الرضا الوظيفي لأسباب عدة مثل المسميات الوظيفية أو الكادر الوظيفي أو حتى النظرة الخارجية من قبل الناس لهم أو حتى النظرة الداخلية في المؤسسة الأم للعاملين في المكتبة، ولكن في حالة إجراء التغييرات ودخول التقنيات الحديثة، يمكن لهؤلاء الشعور ببعض الرضا الوظيفي الذي يكون من توابع التغيير، حيث من الممكن أن تكون هناك تغييرات في المسميات الوظيفية (من أمين مكتبة إلى أخصائي معلومات مثلًا) أو تغييرات في الكوادر الوظيفية وغيرها.

هـ - **الأمان الوظيفي.** كلما شعر العاملون أن التغيير لا يمكن أن يمس أمانهم الوظيفي ووجودهم داخل المكتبة كلما كان ذلك دافعًا لهم لتأييده، فالخوف من أن يطيح التغيير بالموظف يجعله يعمل على إفشاله واختلاق المبررات والأسباب التي تؤدي إلى تغيير الصورة الإيجابية للتغيير إلى الصورة السلبية، ويمكن إشعار الموظف بالأمان الوظيفي عن طريق التفاعل وشرح مبررات التغيير وعوائده على الموظف.

3- **الدعم.** كلما كان التغيير مدعومًا من قبل الإدارة العليا للمكتبة، كلما كانت فرص تأييده من قبل العاملين في المكتبة كبيرًا وذلك أن يكون التغيير مدعومًا من إدارة الجامعة ويحظى بقبول وتشجيع علني فإن ذلك من شأنه أن يكون دافعًا للعاملين في المكتبة للمشاركة فيه والعمل على إنجاحه.

4- التوافق. ويُقصد به هنا توافق التغيير ومبادئه ونتائجه مع الأعراف والتقاليد السائدة والقيم والأفكار لدى الموظفين ومجتمع المكتبة، وهذا يُساعد كثيرًا في تَقبُل التغيير من الناحية النفسية، فلا يجب طرح رؤى ضمن مبادرات التغيير تتعارض مع الأعراف السائدة في مجتمع المكتبة، مثل أن يتضمن التغيير دمج المكتبات الأكاديمية للإناث والذكور في مكتبة واحدة وفي توقيت واحد في مجتمعات محافظة يسود فيها مبدأ الفصل بين الجنسين، وهكذا فإن مثل هذه الأطروحات يمكن أن تهدم التغيير كله لما سيلاقيه من معارضةٍ شديدةٍ من قبل المجتمع ككل وفقًا للعادات والتقاليد والأعراف، لذا فمن المهم أن يتم مراعاة مثل هذه الأعراف والتقاليد عند التخطيط لبرامج التخطيط.

5- المشاركة في التخطيط. ويُقصد بها مشاركة العاملون في المكتبات في عمليات التخطيط للتغيير ودراسة الحاجة إليه، والدراسات المبدئية قبل اتخاذ القرار النهائي بإجراء التغيير، ولو على سبيل الاستفتاءات أو الاستقراءات، فكلما شعر الموظف أنه جزء من عملية التخطيط، كلما كان فاعلًا في الجزء الخاص بالتنفيذ لشعوره النفسي بأنه هو من خطط وبالتالي فإن نجاح التغيير والمُضي فيه هو إنجاح لخططه التي شارك فيها مسبقًا، وعلى العكس فإن عدم مراعاة هذا الجانب النفسي وفرض التغيير فجأة دون استشارة العاملين يؤدي إلى زيادة نسبة رفض التغيير ومقاومته حتى وإن كان القبول ظاهريًا نتيجة الضغوط الإدارية. **ويمكن أن يتم إشراك العاملين في عملية التغيير بطرق عدة مثل:**

أ- المشاركة في التشخيص. فعلى الإدارة الواعية أن تُشرِك موظفيها في عملية تشخيص المشكلة الحالية أو الوضع الحالي للمكتبة وأن تشعرهم بأن هناك واقع يجب أن يتم تشخيصه والعمل على تغييره ووضع فروض تعمل على رقي ورفعة المكان، ويمكن أن يتم ذلك من خلال جلسات المناقشة الحرة بين الإدارة والعاملين أو تعميم الاستبيانات العامة أو الخاصة بكل قسم وتلقي الردود عليها، مع الحرص على الاجتماع بالعاملين لتأكيد أهمية ما يدلون به من آراء في مستقبل المكتبة.

ب- المشاركة في الحلول. يتبع المشاركة في تشخيص الوضع الحالي مرحلة طلب حلول، وهنا تطلب الإدارة من كل موظف أو قسم أن يُقدم حلولًا تساهم في الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، والتأكيد على أن هذه الحلول سوف تُدرس بعناية من الإدارة لضم ما يصلح إلى خطة التغيير النهائية.

ج- **المشاركة في القرار.** الخطوة الأخيرة من خطوات مشاركة العاملين في التغيير وهي خطوة مشاركتهم في اتخاذ القرار النهائي بإجراء التغيير وما يستتبعه ذلك من إجراءات وخطط فرعية، وذلك أن يكون اتخاذ القرار النهائي بإجراء التغيير بحضور العاملين في المكتبة أو رؤساء الأقسام على الأقل وتلقي اقتراحاتهم بخصوص طرق تنفيذ هذا التغيير في كل قسمٍ على حدة.

6- مراعاة الجانب النفسي. وتعني إشاعة نوع من التفاؤل تجاه التغيير، واختيار شخصيات تحظى بالقبول في كل قسم من أقسام المكتبة للقيام بمقابلة العاملين وشرح أهداف ومبررات التغيير وما يمكن أن يعود على العاملين والمكتبة جراء هذه التغييرات، وعادةً ما يكون للدور النفسي وقادة التغيير دورًا كبيرًا في تَقبُل العاملين لمراحل التغيير وإنجاحه.

2/10/3 مقاومة التغيير

"**الإنسان عدو ما يجهل**" رغم وجود شبه اتفاق بين كافة المتخصصين في مجال الإدارة عمومًا وقطاع إدارة التغيير خصوصًا على أن مسألة "مقاومة التغيير" هي من أهم العقبات التي يمكن أن تُواجِه مشاريع التغيير في المؤسسات وكذلك مُخَطِطِي ومُنفذي هذه العمليات، إلا أنه لا يوجد تعريف يمكن أن يشمل أو يُوْجِد مفهوم "مقاومة التغيير"، وباستعراض أدبيات الموضوع نجد أن لكل كاتب في الموضوع منظور مختلف يتبعه تعريف مختلف، فإما أن يكون تنظيميًا أو سلوكيًا أو منظورًا تقنيًا لهذه المقاومة.

حيث هناك من يعرفها "أنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو مُتوقع يُهَدد أسلوب العمل الحالي"[1]، كما عُرِفت على أنها "صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تَعَودَ عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة أو المتوقعة"[2]، والمقاومة هي رد فعل طبيعي وعادي تجاه التغيير حسب رأي العديد من علماء الإدارة.

1.حريم، حسين محمود (2004). السلوك التنظيمي: لوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال.- ط. 2.- عمان، الأردن: دار حامد للطباعة والنشر. ص. 384.

2.القحطاني، سالم سعيد حسن (2001). القيادة لإدارة التحول: نحو نموذج القيادي العالمي.- ط. 1.- السعودية، الرياض: مكتبة العكبيان. ص. 66.

صور مقاومة التغيير

تُعدُ عملية مقاومة التغيير من أصعب وأخطر المراحل التي تمر بها عملية التغيير ككل وتؤثر بشكل كبير على نجاحها وتنفيذها، ولذلك فإن أول خطوة يمكن أن يقوم بها قائد التغيير هي القيام برصد أعراض مقاومة التغيير والمؤشرات التي تَدُل عليها سواء كانت بشكل فردي أو جماعي، والعمل على دراستها ووضع الحلول التي تُساهم في التغلب عليها بشكل بسيط وعدم تأجيج هذه المشاعر على مستوى المكتبة ككل.

وهذا يدعو إلى تساؤل هام وهو، هل هناك بالفعل مؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال على بداية وجود مقاومة لعملية التغيير؟ ونجد أن الخبراء قد حددوا بعض هذه المؤشرات فيما يلي[1]:

1- **عدم المبالاة.** ضعف المشاركة في أنشطة التغيير وإظهار نوع من عدم المبالاة بما يجري في المكتبة ككل، ومحاولة التثبيط من كل نشاط أو حدث ضمن أنشطة التغيير.

2- **البطء في الأداء.** حيث يعمد الموظف "المُقاوِم للتغيير" إلى ممارسة الأعمال ببطء شديد على غير العادة، ومن الممكن أن يصل إلى حد التوقف لفترات متقاربة عن العمل في اليوم الواحد بدعاوى وحُجج واهية.

3- **حالة الدفاع.** يقوم الموظف بإلحاح في الدفاع عن الأوضاع القائمة في كل وقت، وبدون دواعي أو مبررات تضطره لذلك، كما يحاول في كل فرصة أن يُبين أنه لا حاجة لما يجري من تغيير وأنه مجرد تضييع للوقت والجهد والمال، وأن الوضع الحالي كافٍ جدًا ولا يجب التغيير في الوقت الحالي على الأقل.

4- **التذمر.** نجد أن هناك حالة من الشكوى والتذمر الدائم من الموظف، ويكون دائم التعبير عن مشاعر الإحباط والقلق من الوضع الجديد، ويُصاب بحالة من الفزع والهلع بمجرد البدء في الحديث عن التغيير وأنشطته ومتطلباته.

1.روبنسون، دانا جاينس، روبنسون جيسي (2008). مصدر سابق. ص. 90-91.

5- العزلة. القيام بالانعزال الشخصي وعدم مزاولة أو حضور الأنشطة الاجتماعية التي تُعقد سواء كانت عادية أو بخصوص التغيير ومتطلباته، كما تزيد حالات الغياب أو الانسحاب من الاجتماعات التي تُناقش أوضاع التغيير ومجريات الأمور وما آلت إليه عملية التغيير من تقدم.

6- الغياب. تكرار ظاهرة الغياب عن العمل على غير المعتاد سواء لأسباب شخصية أو مرضية أو غير ذلك.

7- الصراعات. كثيرًا ما تظهر أنشطة غريبة على الموظف المُقاوِم للتغيير، تتمثل في اختلاقه للصراعات بينه وبين بعض الموظفين وخاصة ممن يقبلون بعملية التغيير ويشاركون فيها، وفي بعض الأحيان يتطور الأمر إلى قيام الموظف بالتخريب العمدي لبعض المعدات بهدف تعطيل سير العمل.

8- زيادة الصراعات التنظيمية. مثل اختلاق الصراعات مع المدير المباشر أو الإدارة بشكل عام لأسباب واهية.

9- التأثير على الآخرين[1]. أحيانًا يلجأ الموظف إلى طريقة أخرى للتعبير عن رفضه لعملية التغيير برمتها، وذلك من خلال محاولته التأثير على زملائه وإثنائهم عن المشاركة في التغيير وأنشطته ومحاولة إقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل.

ويمكن أن نضيف المظاهر التالية:

1- قيام الموظف باختلاق وتوجيه العديد من الأسئلة والتي لا تتعلق بموضوع التغيير، والتي تَهدُف لمجرد خلق نوع من البلبلة حول موضوع التغيير وجدواه والتأثير بالسلب على الوضع القائم للمكتبة، وما إلى ذلك من حوارات سفسطائية لا طائل منها سوى مجرد إضاعة الوقت والجهد.

1.المؤمن، مني،... [وآخرون]. (1997). التنمية الإدارية.- عمان، الأردن: دار زهران للنشر. ص. 81.

2- في بعض الأحيان يقوم الموظف بالسكوت طوال الوقت وعدم الحديث، وقضاء أوقات العمل في صمت وخاصةً في أوقات الاجتماعات أو المناقشات الخاصة بالتغيير، وهو بذلك "شخص غامض" لا تستطيع أن تستوضح كُنْهَه واتجاهاته تجاه ما يجري من تغيير في المكان وهل هو مع أو ضد، وبالتالي فمن الممكن أن يُمارس في الخفاء مقاومة تعد أخطر أنواع المقاومة للتغيير، وخاصةً تجاه الموظفين الآخرين، فينشر بينهم ما يثبطهم تجاه التغيير.

3- القيام بتحويل أي نقاش عملي يخص موضوع التغيير إلى سجالات فكرية بحتة بعيدة في كثير من الأحيان كل البعد عن الواقع أو عما يحدث فعليًا في أنشطة وعمليات التغيير.

أسباب مقاومة التغيير

هناك العديد من الأسباب التي قد تدعو بعض العاملين أفرادًا أو جماعات إلى مقاومة التغيير، وبالطبع فإن هذه الأسباب تتعدد وتتباين من فرد إلى آخر ومن مجموعة عمل لأخرى، فقد ترجع هذه الأسباب إلى عوامل نفسية ترتبط بالأشخاص أو عوامل اجتماعية أو تنظيمية، وقد تكون أحيانًا أسبابًا تتعلق بعملية التغيير نفسها أو القائمين عليها، ومن أهم مهام مديري التغيير هي السعي إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير ومحاولة تغيير ما يرتبط بهذه الأسباب في ذهن العاملين للمساهمة في إنجاح عملية التغيير.

أما عن تحديد هذه الأسباب فقد ذكرها المختصون في تصنيفات عدة، **ولكنها تدور في فلك واحد حول مجموعة من الأسباب هي:**

1- عدم وضوح الأهداف[1]. فعندما تكون الأهداف المرجُوة من التغيير غير واضحة، وليس هناك خطة علمية مدروسة تم وضعها مسبقًا، أو حتى وجود أهداف ولكنها غير مفهومة من قِبل الأفراد والإدارات المختلفة، يكون ذلك مدعاةً إلى وجود أسباب ودوافع لدى هؤلاء الأفراد لمقاومة التغيير، فأحيانًا ما تقوم الإدارة بتنفيذ التغيير دون إبداء الأسباب والدوافع المنطقية لهذه القرارات، ومن ضمن عدم وضوح الأهداف حالة التفسيرات المتباينة لأسباب وأهداف التغيير من قبل الإدارة العليا والتي تخلق نوعًا من التشتت لدي العاملين.

1.ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات.- ط. 7.- الدار الجامعية: الأسكندرية. ص. 154.

2- الخوف من المجهول[1]. من الطبيعي أن يخاف الإنسان مما يجهله، والتغيير بالنسبة لبعض الأفراد عبارة عن مجهول يخاف منه على مستقبله الوظيفي ومصدر رزقه، وخاصةً إذا لم يكن هناك وضوح لأهداف التغيير كما ذُكر في النقطة السابقة، ويمكن التغلب على هذا السبب ببساطة عن طريق عقد دورات ولقاءات تعريفية بمبادئ التغيير والخُطط المقترحة قبل البدء فيه لتكون الصورة واضحة للجميع.

3- حُب الاستقرار والجمود. يعتقد البعض أن الاستقرار أو الثبات والجمود التنظيمي والمهني وحتى الجمود والثبات في المهارات الوظيفية هو نوع من الاستقرار الوظيفي، وأن ما يمس هذا الجمود هو تهديد للحياة العملية للأشخاص، ونلحظ ذلك كثيرًا في مجال المكتبات فيما يعرف "بالعادات التنظيمية"[2] وهي نمط من السلوك الذي اعتاد على سلوكه الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم والتي يكتسبونها بالملاحظة والتقليد عن الغير، وتصبح ديدن حياتهم العملية، ويتحول ذلك إلى ما يعرف بالروتين العملي، فبعض الناس بالفعل لا يحبون التغيير ولا يحبذونه فقط لمجرد أنهم لا يرغبون في تغيير نمط أداء أعمالهم اليومية في العمل.

4- الشعور بعدم الحاجة للتغيير. إن اقتناع الموظف بأنه في أحسن حال في قسمه وأنه يؤدي وظائفه على الوجه الأكمل، يجعله تلقائيًا مناهض لفكرة التغيير ومدافعًا عن الوضع الحالي، كما أن بعض الأشخاص لديهم نوع من الفتور الشخصي من التغيير أو العناء، فلا يمكن أن يتقبل فكرة نقله من قسم إلى آخر أو تغيير مهامه الوظيفية بحيث يؤدي وظائف أخرى أو مجرد تغيير طريقة تأديته للأعمال.

1.Hussey, D.E. (1995). How to Manage organizational change. - London: Kogan Page Limited.

2.فرحات، ثناء إبراهيم موسى. (2011). مصدر سابق. ص. 101.

5- المصالح الشخصية[1]. أحيانًا ما يكون التغيير سببًا في فقدان بعض المزايا المكتسبة أو المصالح للعاملين مثل التأثير على الدخول أو السلطات أو النفوذ أو تغيير وتعديل المراكز الإدارية للبعض، وفي هذه الحالة يكون من الطبيعي أن يقوم هؤلاء العاملين بمعارضة هذه التغييرات المقترحة خوفًا من فقدان هذه المصالح الشخصية.

6- توقيت التغيير. يلعب توقيت اتخاذ قرار التغيير والبدء فيه دورًا في تقبُل العاملين له أو مقاومته، فالتوقيت السيئ لبدء التغيير هو من العوامل التي تدفع بالعاملين إلى مقاومته، كما أن عنصر المفاجأة في تنفيذ التغيير أيضًا من الممكن أن يكون سببًا في إحجامهم عن المشاركة فيه ومقاومته.

7- الافتقار إلى الموارد. قد يتم اتخاذ قرار التغيير دون النظر إلى ما يتوفر من الموارد داخل المكتبة للمساعدة في إنجاز عملية التغيير، والموارد هنا تتضمن الموارد المالية والبنية التحتية للتغيير بالإضافة إلى الموارد البشرية، فمثلًا بعض المكتبات تُخطط إلى الميكنة الكاملة لوظائفها دون النظر إلى وجود بنية شبكات الحاسوب أو الأفراد المدربين على استخدام النظم الآلية المتكاملة أو غير ذلك من المتطلبات.

كما تناول بعض الخبراء هذه الأسباب ضمن إطار تصنيف آخر **يتمثل في الآتي:**

أ- الأسباب التنظيمية الموضوعية[2]. والتي يمكن أن تتمثل في وجود نوع من الخوف أو الهلع لدى العاملين من أن إجراءات التغيير المقترح سوف يؤدي إلى كارثة وظيفية بالنسبة لهم أو ضياع مستقبلهم الوظيفي، وذلك بسبب اقتناعهم بعدم وجود الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، أو خوفهم من عدم قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الجديدة، وربما ذكريات من تجارب سابقة مع التغيير الفاشل.

1.حريم، حسين محمود. (2004). مصدر سابق. ص. 386.

2.الطجم، عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله. (1424هـ 2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات.- ط. 4.- جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع. ص. 32.

ب- الأسباب التنظيمية السياسية[1]. ونعني بها الأسباب الناجمة عن بعض التعديلات الإدارية والتنظيمية في المكان والتي يمكن أن تحدث جراء التغيير المزمع، مثل التغيير في المراكز الوظيفية، وعادةً ما يقاوم الموظفون التغيير لشعورهم بوجود تهديد لصلاحياتهم أو نفوذهم الإداري.

ج- الأسباب الإجرائية الفنية[2]. وهي الأسباب المتعلقة بالإجراءات والخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لإنجاز التغيير، فإذا لم تكن هذه الإجراءات واضحة بصورة كافية، ستكون عائقًا أمام تنفيذ التغيير وسببًا لمقاومة العاملين لهذا التغيير، فمثلًا في حالة التغيير في الإجراءات الفنية المتبعة في مكتبة ما من نظام تصنيف لآخر، لابد أن يسبقها دورات تدريبية للعاملين للتعريف بالنظام الجديد والعمل عليه لفترة قبل البدء الفعلي في التغيير الرسمي إلى النظام الجديد.

د- الأسباب الاقتصادية[3]. ويَعُدها بعض الخبراء من أهم وأكبر الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات عمومًا، والتي تتمثل في تخوفهم من تغيير أساليب العمل التقليدية المعتادة وإحلال المعدات والبرامج والنظم الآلية محل القوى البشرية، فيكون هناك تخوف شديد من الضرر الاقتصادي الذي يمكن أن يطالهم مثل إلغاء وظائف أو تقليل رواتب أو الاستغناء عن بعض العمالة الفنية التي يمكن تأدية أعمالهم عن طريق النظم الجديدة، مثل برامج الإعارة الذاتية مثلًا في قسم الإعارة.

هـ- الأسباب العاطفية[4]. ففي بعض الأحيان تُوجد دوافع معينة تُحرك سلوك الأفراد باتجاه ما يعتقدون أنه يهدد مستقبلهم أو أمانهم الوظيفي، فعادةً ما يخاف الإنسان من المجهول وخاصةً إذا كان لديه قناعة ورضا بوضعه الوظيفي الحالي، فيخاف مما يمكن أن يجلبه عليه إدخال بعض التغييرات على الوظيفة أو طرق العمل، وهل سيتمكن من استيعاب تلك الطرق والأساليب الجديدة أم أنه ستطاله يد التغيير أيضًا بالاستغناء لعدم

1.عليوة، السيد. (2005). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات.– القاهرة: دار الأمين. ص. 62.

2.العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد. (1997). مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها.– الإدارة العامة، مج. 37، ع. 3. ص. 359.

3.Spector, Bert (2013). Implementing Organizational Change: Theory into Practice. – 3rd ed.– Boston: Pearson. P. 20.

4.عبد الوهاب، علي محمد. (2002). التغيير والإدارة على المكشوف.– القاهرة: وايت سرفيس. ص. 34.

القدرة على التجانس مع الواقع الجديد؟ وهذا ما يؤدي إلى رفض كل جديد أو التغيير والدفاع بقوة عن الوضع الحالي سعيًا وراء الأمان الوظيفي.

و- **الأسباب الحضارية والثقافية**[1]. تتعلق هذه الأسباب بما يُعرف بالثقافة التنظيمية، فعادةً ما يكون لكل مؤسسة مجموعة من القيم والسلوكيات والممارسات التي تُكْتَسب عبر الزمن، وتتطور مع تطور المكان في فتراته المختلفة لتُصبح بعد فترة جزءًا من هذا المكان وكذلك جزء من ثقافة العاملين وعاداتهم اليومية في العمل، وبالطبع فإن أي تغيير يطال هذا الجزء يمكن أن يُقابَل بنوعٍ من الرفض والمقاومة، إلا إذا تم إقناع العاملين بأن التغيير المطلوب المقترح سيكون أفضل من الوضع الحالي.

ز- **الأسباب الفكرية المعرفية**[2]. وهذه الأسباب تتعلق بالجهل وعدم الدراية من قِبَل العاملين بأهمية التغيير وعملياته وخطواته، أو شعورهم بعدم الحاجة للتغيير من الأساس، وعدم الاستعداد لمتطلبات التغيير، ولكن ذلك الأمر يقع على عاتق الإدارة وخاصةً مُديري ومُشرفي التغيير، حيث يتطلب الأمر في فترة الإعداد للتغيير تجهيز خُطط شاملة للتعريف بالتغيير وأسبابه ومبرراته وخطواته وأهم ما يمكن أن يعود على المكان والعاملين من مميزات، وعمل مقارنات منطقية بين الوضع الحالي والوضع المأمول، واستقبال اقتراحات العاملين وانتقاداتهم على الخطط المقترحة.

ح- **الاتصال والتنسيق**. من الضروري جدًا في مشاريع التغيير أن يكون هناك نوعٌ من الاتصال والتنسيق الفعال بين طرفي التغيير وهما الإدارة المسئولة عن التخطيط، والعاملون المسئولون عن تنفيذ هذه الخطط، فمن الأسباب الرئيسية لظهور مقاومة للتغيير هو وجود حالة من الضعف في التواصل والاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمُنفذين له[3]، كما أن ضعف مستويات الاتصال والتنسيق يؤدي إلى انخفاض مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى سوء الفهم والإدراك لأهداف التغيير ومقاصده، إضافةً إلى نقص المعلومات اللازمة عنه وعن طبيعته وأهدافه[4].

1.بيميك (2006). كيف تتغلب على مقاومة التغيير.- القاهرة: بيميك. ص. 41.

2.العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد. (1997). مصدر سابق. ص. 359.

3.مارو، فريد. (2005). دعنا نصنع منك مديرًا.- الرياض: مكتبة العبيكان. ص. 205.

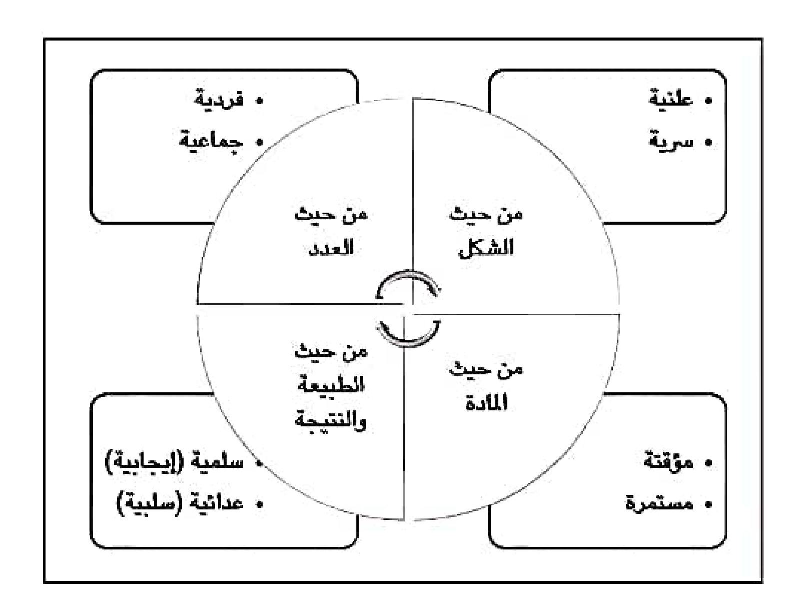
4.المرسي، جمال الدين. (2005). الثقافة التنظيمية والتغيير.- الاسكندرية: الدار الجامعية. ص. 58.

ويرى المؤلف في هذه النقطة أنه على الرغم من تنوع أسباب مقاومة التغيير وتعددها وكثرة التصانيف التي يمكن أن تندرج تحتها واختلاف درجات الصعوبة في التعامل مع كل فئة منها، إلا أنه يجب أن نُقر بوجودها وأنها حقيقة واقعة يجب أن يكون القائمين على التغيير مُدركين لأهمية فهمها وإيجاد أفضل السُّبل والطُرق للتعامل معها بحرص وحساسية من خلال وضع استراتيجيات فعالة واختيار قادة للتغيير من النوع المُتمكن إداريًا وفنيًا في التعامل مع المواقف والعقليات المختلفة للعاملين، وأن يسعى هؤلاء إلى بذل قُصارى جهدهم لقيادة المكتبة إلى عبور مرحلة التغيير بنجاح واستقرار.

وأهم ما يمكن أن يقوم به مدراء التغيير هو بحث ودراسة الدوافع الحقيقية لمقاومة التغيير وتحليل هذه الدوافع لكل فرد أو مجموعة عمل على حدة للوصول إلى طبيعة هذه المقاومة، والتي من الممكن فعلًا أن يكون لها إيجابيات أو أن يكون العاملون على حق في مجابهتهم لمرحلة معينة من مراحل التغيير، مما يستدعي من الإدارة مراجعة خُطط ومراحل تنفيذ التغيير بناءً على هذا الموقف من العاملين ما دام ثَبُتَ صدقه وعقلانية الأسباب التي لديهم.

أشكال مقاومة التغيير

من الممكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالًا متعددة في المكتبات، وتختلف هذه الأشكال بالطبع بحسب طبيعة المكان والزمان والأفراد وكذلك طبيعة التغيير، ومن الصعب حصر جميع أشكال مقاومة التغيير ولكن يمكن بيان أهمها فيما يلي:



شكل رقم (18) أشكال مقاومة التغيير

من حيث الشكل: علنية أو سرية. يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير طابعًا علنيًا من جانب الأفراد أو المجموعات وذلك بإظهار مناهضتهم لهذا التغيير ورفضهم الاشتراك في فعالياته، ومن مظاهر المقاومة العلنية الاحتجاج أو التظاهر أو ترك العمل، كما يمكن أن تتخذ هذه المقاومة طابع السرية مثل التغيب عن العمل أو البطء في إنجاز المهام الوظيفية خاصةً تلك المتعلقة ببرامج التغيير. وجديرٌ بالذكر أن التعامل مع مظاهر الرفض والمقاومة العلنية أسهل بكثير على الإدارة من التعامل مع تلك التي تتخذ طابع السرية، وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية لمظاهر التغيير والمشاركين فيها.

من حيث العدد: فردية أو جماعية. أحيانًا تأخذ مقاومة التغيير طابع الفردية، بمعنى أن يكون رفض التغيير ومقاومته من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المكتبة، أما جماعية المقاومة فهي تعني عدم قبول التغيير بصورة جماعية من قبل كافة العاملين في المكتبة، وهذا ما يُشكل صعوبةً بالغةً على الإدارة نظرًا لاضطرارها إلى التعامل مع فئات مختلفة من المقاومين للتغيير على اختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة ونظرتهم المختلفة للتغيير.

من حيث المدة: مؤقتة أو مستمرة. المقاومة المؤقتة للتغيير عادةً ما تكون مرتبطة بمدى إدراك العاملين وفهمهم لأهداف التغيير ومبرراته وإيجابياته، وبالتالي فمن المحتمل أن تزول هذه المقاومة بمجرد تفهم العاملين للتغيير وظروفه واقتناعهم بجدواه العامة والخاصة، أما المقاومة المستمرة فهي تعني أن الرفض ليس متعلقًا بمدى فهمهم وإدراكهم للأمور ولكن لرفضهم التام للتغيير كفكرة وعدم القبول بتغيير الوضع الحالي على الإطلاق.

من حيث النتيجة: سلبية أو إيجابية. مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر الإدارة عندما يكون التغيير سلبيًا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

من حيث طبيعة المقاومة: سلمية أو عدائية[1]. المقاومة في حد ذاتها هي سلوك إنساني، وهذا السلوك يمكن أن يتصف بالسلمية أحيانًا، كما يمكن أن يتصف كذلك بالعدوانية في أحيانٍ أخرى، وهذا ما ينطبق على سلوك الفرد المُقاوم للتغيير، فيمكن ألا يتعدى تعبيره عن رفضه للتغيير مجرد مناقشات كلامية وإن اتصفت بالحدة أحيانًا، أو اختلاق المشاكل البسيطة ولكنها في النهاية لا تؤدي إلى تعطيل العمل بشكل مؤثر، وعلى الجانب الآخر يمكن أن يتطور هذا السلوك الرافض ليصبح عدوانيًا بدرجات متفاوتة مثل تخريب الأجهزة والمعدات عن عمدٍ أو تعطيل العمل بشكل جزئي أو كامل، وهذا أشد أنواع المقاومة تأثيرًا على عملية التغيير وعلى المكتبة ككل.

1.السهلي، مبارك بن بطيحان. (2007 م). المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة.- جامعة الملك سعود، الرياض. ص. 53.

أنواع القوى المقاومة للتغيير

تتعدد القوى المقاومة للتغيير في المكتبات والتي بدورها تتخذ العديد من الحيل كمنهج للوصول إلى الهدف الأكبر وهو القضاء على التغيير كفكرة وعلى ما يمكن أن يأتي من مكاسب من وراء مشروع التغيير، وبالتالي فقوى المقاومة يمكن أن يتعدى خطرها من مجرد مقاومة التغيير وعرقلة تحقيق أهدافه إلى أن تصل إلى محاولة وأد الفكرة من جذورها، ولذا يجب التعرف على هذه القوى لكي يمكن التغلب عليها، **وقد اختلف الباحثون في تحديدها، ولكن هناك تصنيف يجمعها في نوعين رئيسين[1] وهما:**

1- قوى المقاومة المنطقية. وهذه القوى تنشأ معتمدةً على أساس قوي نتيجة الاختلافات الفكرية حول الرؤية العامة لفكرة التغيير وجدوى اتباعه كمنطق وفكر، كما يمكن أن تتمحور حول كيفية تأقلم العاملين مع الآثار التي ستترتب على هذا التغيير، وذلك على اختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية والعملية. وتُعدُ هذه القوى هي الأكثر صعوبة وقدرة على مجابهة الإدارة بالرأي والحُجة والبرهان، ويجب أن تكون إدارة التغيير واعية وحريصة أشد الحرص في التعامل مع هذه القوى، كما أن هذه القوى أيضًا ذو فائدة كبيرة في عمليات قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة رؤية المؤسسة للتغيير ووسائل إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين، وذلك بالقياس على رؤى وأفكار قوى المقاومة المنطقية.

2- قوى المقاومة العاطفية. وهذه القوى الأسهل في التعامل معها، حيث إنها لا تعدو أن تكون مُجرد ردة فعل طبيعية بشرية تجاه تغيير الطرق المعتادة في العمل، وتخوفات نفسية من طبيعة المجهول وما هو آتٍ من التغيير، بل على العكس يمكن استثمار هذه القوى فيما بعد من قبل إدارة التغيير في تحويلها إلى أداة دعم كبيرة لمشروع التغيير وذلك بعد إقناعها بجدوى التغيير وفهم متطلباته وعوائده على الأفراد وعلى الكيان ككل.

1.Cohen, Dan S. (2005). The Heart of change: Field Guide: tools and tactics for leading change in your organization. - Boston, Massachusetts: Harvard Business School Print. P. 103.

كما أضاف بعض الباحثين تصنيفًا آخر يُعدُ أكثر تفصيلًا لأنواع القوى المقاومة للتغيير، وهو باختصار[1]:

- **القوى المعارضة Rejection Power**. هذه القوى من أخطر القوى التي تُقاوم عمليات التغيير وتقف ضده بضراوة، وتسعى إلى إفشاله بشتى السبل وذلك عن طريق تَصّيُد الأخطاء والهفوات للقائمين على التغيير، خاصةً إذا كانت مصالح هذه القوى تتعارض مع أهداف ومخرجات التغيير.

- **القوى الرافضة Refuse Power**. وهذه القوى يمكن تمثيلها بأشخاص ذوي حالة نفسية مُعادية لكل شيء، تتخذ الرفض منهاج حياة، فهي لا ترفض التغيير، بل رافضة لكل شيء حتى ذاتها أحيانًا، أي أن ثقافة الرفض متأصلة في أعماقها.

- **قوى التحجيم Sization Power**. تعمل هذه القوى على إبداء مقاومتها للتغيير ومحاولة إفشاله من خلال العمل على تحجيم التغيير في صورة معينة لا تتعداها ولا تتخطاها، وبالطبع ستكون هذه الصورة هي صورة باهتة للوضع الحالي الذي يفضلونه ويريدون الإبقاء عليه مهما كانت النتيجة، ومن أساليب هذه القوى استخدام اللوائح والقوانين ذات التفسيرات المتعددة لمحاولة وضع العراقيل أمام قوى التغيير.

- **القوى المحافظة Traditional Power**. يُمكن أن نُطلق على هذه القوى اسم "القوى الرومانسية[2]" وذلك لأن مشكلتها الأساسية تتمثل في العاطفة والارتباط الوجداني بكل ما هو قديم من أساليب العمل والروتين اليومي، وعادةً ما تتمثل هذه القوى في العاملين من كبار السن الذين ارتبطوا وجدانيًا بالمكان وبما فيه ولا يريدون تغيير المكان ولا أنفسهم.

- **القوى المتحجرة Freezing Power**. ونعني بها هنا الانغلاق ورفض الآخر، وهذه القوى بالفعل تُحبذ الانغلاق وترفض كل ما هو خارجها وتتقوقع على ذاتها فقط، ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية ولا تحركها إلا بعض الأهواء الشخصية للأفراد المنتمين لها، وتدخل أيضًا ضمن الحالات النفسية والمزاجية التي تعتمد في رفضها للتغيير على الحالة النفسية لأفرادها.

1.الخضري، محسن أحمد. (2003). إدارة التغيير.- دمشق: دار الرضا. ص. 29-30.

2.سكوت ستياو نيس جيف. (1422هـ). إدارة التغيير في العمل. ترجمة مركز القعيد للترجمة.-الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية. ص. 32.

- **القوى السلبية Indifference Power.** هناك أصناف من الناس تجدهم بلا رأي ولا رؤية في الحياة ولا في العمل أيضًا، وإنما منساقون إلى رأي الحاضرين، وهؤلاء هم من يعيشون على الهامش ويسيرون وفق التيار السائد، فهم سلبيون تجاه كل شيء وليس لهم موقف محدد، وهذه القوى من الممكن أن تُحسب في بعض الأحيان على القوى المؤيدة للتغيير وأحيانًا أخرى تجدها ضمن القوى المناهضة.

3/10/3 مقاومة التغيير بين السلبيات والإيجابيات

يعتقد البعض بمجرد ذكر مصطلح "مقاومة التغيير" أنه شيء سلبي على طول الخط، وبالطبع تُعد مقاومة التغيير هي أحد الصعاب الكبرى التي تواجه مشاريع التغيير في المؤسسات عامةً والمكتبات خاصةً، ولكن مع ذلك قد يكون لها بعض الإيجابيات التي تنعكس على مشروع التغيير ويتمكن مدراء التغيير من الاستفادة من هذه الإيجابيات، ولكن ذلك بالطبع يتوقف على مدى كفاءة وحسن تصرف فريق إدارة التغيير، وفيما يلي ذكر بعض السلبيات والإيجابيات لمقاومة التغيير.

1- سلبيات مقاومة التغيير

يتوقف تحديد مدي سلبية المقاومة للتغيير على نوع هذه المقاومة ومدتها وحجمها من حيث عدد الأفراد أو المجموعات المشاركة فيها، وتلعب السمات الإدارية والشخصية لمديري التغيير دورًا هامًا في الحد من تأثير مقاومة التغيير على المشروع وعلى العاملين المقاومين للتغيير، ومع أنه من الممكن أن يوجد بعض الإيجابيات في عملية مقاومة التغيير إلا أن السمة الغالبة هي النواحي السلبية، وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى فشل أو تعطيل مشاريع التغيير، وعلى الرغم من تعدد آثار وسلبيات مقاومة التغيير، إلا أنها تختلف باختلاف طبيعة المكتبة والظروف المحيطة بها، ويمكن سرد بعض هذه السلبيات فيما يلي:

أ- التشكيك. حيث تعمد قوى مقاومة التغيير إلى التشكيك الدائم في فعالية برامج وخطط التغيير من ناحية، وفي القائمين على التغيير من ناحية أخرى، وبث نوع من الفتور بين العاملين لإضعاف قيادات التغيير.

ب- إضاعة الوقت. وذلك عن طريق تحويل جهود مديري التغيير من تنفيذ ومتابعة برامج التغيير إلى محاولة السيطرة على قوى المقاومة وبحث أساليب التغلب عليها، وهذا بالطبع يؤدي إلى إطالة المدة المخططة لتنفيذ برامج التغيير.

ج- انخفاض مستوى الأداء. انشغال العاملين في الصراعات القائمة بين المؤيدين والمعارضين للتغيير من جهة وبين قوى التغيير في الإدارة وقوى المقاومة من جهة أخرى، يؤدي كل ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء بشكل عام في المكتبات وعدم تقديم خدمات على المستوى المطلوب، وهذا يؤدي إلى خسارة المستفيدين من ناحية ومن ناحية أخرى خسارة اسم المكتبة والتكاليف المادية أيضًا التي تُنفق على عمليات التغيير دون جدوى.

د- العاملين. زيادة الصراعات الداخلية تؤدي إلى بعض التأثيرات على العاملين مثل زيادة معدلات التسرب ودوران العمالة داخليًا، بما يؤدي إلى تدني مستوياتهم العملية والفنية، كما أن هذه الصراعات تؤدي أيضًا تفشي الآثار النفسية والاجتماعية السلبية الفردية والجماعية بين العاملين.

هـ - الولاء المؤسسي. من الآثار السلبية الهامة لمقاومة التغيير وتفشيه هو انخفاض الولاء المؤسسي من قبل العاملين، وهذا يؤدي إلى مشاكل كبيرة جدًا على المستوى العملي والشخصي ويمكن أن يؤدي كذلك إلى ترسيخ أساليب العمل القديمة، وتدني الصورة الذهنية لدي العاملين، وكل ذلك يمكن أن يؤدي على المدى البعيد إلى انهيار وفشل المكتبة.

و- الجمود والسلبية. تؤدي مقاومة التغيير إلى تحويل العاملين والمكتبة إلى حالة من الجمود والثبات وعدم التطور والتفاعل مع متطلبات العصر الحديث، وأيضًا يؤدي بهم إلى نوع من السلبية وعدم اللامبالاة بما يجري حولهم وبالمكانة التي يمكن أن تصل إليها المكتبة نتيجة تخلفها عن مثيلاتها في سباق التطور والتغيير.

ز- فشل التغيير. كل العناصر السابقة أو بعضها من الممكن أن يؤدي إلى فشل برامج التغيير، وهذا من الممكن أن يؤدي لانهيار المكتبة وذلك لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، وعدم قدرتها على تلبية احتياجات مجتمع المستفيدين منها وهو الهدف الأساسي لوجودها.

2- إيجابيات مقاومة التغيير

يرى بعض الباحثين أنه ليس بالضرورة أن تكون كل صور مقاومة التغيير سلبية أو ذات مردود سيئ على برامج التغيير، ولكن يمكن أن يكون هناك بعض الآثار والنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال مواجهة هذه المقاومة، مثل:

أ- إعادة التقييم. يمكن لأنشطة مقاومة التغيير أن تكون عاملًا مُشجعًا ومُساعدًا للإدارة على إعادة تقييم خطط التغيير وبرامجه وذلك من خلال تلقي مقترحات أفراد مقاومة التغيير وفحصها ومراجعتها بجدية والاستفادة منها في تعديل خطط التغيير بما يُناسب طموحات وتطلعات العاملين، كما أنها تُعتبر مؤشرًا على مدى سير خطط التغيير في الاتجاه الصحيح من عدمه، أي أنها تعد مؤشرًا أوليًا لعدم تورط قيادات التغيير في اتخاذ قرارات متسرعة أو خاطئة في التغيير.

ب- الإجراءات الوقائية. تساعد أنشطة مقاومة التغيير في اكتشاف بعض مجالات ومواطن الضعف في خطط التغيير، والصعوبات التي يمكن أن تواجه عمليات التطبيق العملي لهذه الخطط، وبذلك تقوم إدارة التغيير الواعية باستباق هذه المعوقات بإجراءات وقائية بناءً على ما تستشفه من أنشطة مقاومة التغيير، كما أن وجود مثل هذه المقاومة يعمل على توجيه إدارة التغيير إلى بذل المزيد من الجهد في توفير خطط توعية وإعلام بالتغيير وخططه ونشره بين العاملين، بما يؤدي إلى تغيير وجهة نظر البعض تجاه مشاريع وخطط التغيير.

ج- توفير المعلومات. تُعدُ أنشطة مقاومة التغيير بمثابة مصدر هام للمعلومات يُزَوِد الإدارة بما يحمله العاملون من ردود ومشاعر تجاه أنشطة وبرامج التغيير وحدة هذه الردود، كما أنها تُعدُ مُتنفسًا للعاملين للتعبير عن رفضهم للتغيير حتى لا تتحول هذه الردود إلى الشكل السري الخطير، بالإضافة إلى ذلك فمن الممكن أن تُستَغل هذه الأنشطة لتشجيع العاملين على التفكير بصوت عالٍ والتحدث بحرية عن التغيير وما يزعجهم ورؤيتهم الخاصة له[1].

1.حريم، حسن. (2003). مصدر سابق.

د- فعالية نظم الاتصال. قد تساعد أنشطة قوى المقاومة في الكشف عن عدم فعالية نظام الاتصال الداخلي، أو عدم توفر المعلومات الواجب توفرها للأشخاص المعنيين، مما قد يكون سببًا في وجود ظاهرة المقاومة لأنشطة التغيير[1].

4/10/3 أساليب معالجة مقاومة التغيير

إذا كانت هناك العديد من الأساليب والوسائل التي يستطيع من خلال العاملون أن يُعبِّروا عن مقاومتهم لأنشطة وبرامج التغيير، فإنه لابد للإدارة أن يكون لديها أساليب يمكن خلالها مواجهة هذه المقاومة، وترتبط هذه الأساليب ونجاحها بمدى قدرة الإدارة في التعرف على أسباب رفض ومقاومة العاملين للتغيير، ويقع هذا العبء على كاهل مدير التغيير، فليس مهمته فقط مجرد التعرف على القوى المقاومة للتغيير وإنما ينبغي عليه إيجاد الحلول التي من شأنها تخفيض هذه المقاومة في المراحل المختلفة من برنامج التغيير إلى حد الاختفاء والانتهاء كليًا ما استطاع إلى ذلك سبيلًا، **ويمكن أن نستعرض هنا بعض الأساليب التي ذُكرت في أدبيات الموضوع وهي كالتالي:**

1- التعليم والاتصال والإيضاح[2]**.** فعلى إدارة المكتبة ومدير التغيير بذل جهودهم في استخدام وسائل الاتصال المختلفة لتوصيل كل البيانات اللازمة عن عملية التغيير ونوعيته وأهدافه إلى العاملين، وإيضاح مزايا التغيير وفوائده على المكتبة وعلى العاملين أنفسهم وكذا الطرق والوسائل والمراحل التي سيتم اتباعها في تنفيذ خُطط التغيير في كل مرحلة، وبيان مسئوليات كل فرد من العاملين أثناء عملية التغيير، وتجهيزهم فنيًا ونفسيًا لاستقبال التغييرات الجديدة من خلال ورش العمل والتدريبات العملية قبل بدء التنفيذ الفعلي لبرامج التغيير، وكل ذلك لا يأتي إلا من خلال عقد الاجتماعات والندوات وحلقات العمل والحلقات النقاشية بين الإدارة والعاملين والتي يتم فيها طرح موضوع التغيير وتلقي الاستفسارات والرؤى من قبل العاملين حول الموضوع بكل صدقٍ وشفافية.

1.فرحات، ثناء إبراهيم موسى. (2011). مصدر سابق. ص. 106.

2.Rye, Colin (1996). Change management: Action Kit. – London: Kogan Page Limited.

2- تهيئة البيئة. ويقصد بالبيئة هنا الظروف والعوامل الداخلية التي تؤثر وتتأثر بالعاملين، ويمكن أن تكون سببًا في قبول أو رفض التغيير من قبلهم، وقد أوضح الباحثون عدة أساليب يمكن من خلالها للإدارة أن تُخفف من المقاومة الثقافية والإنفعالية للتغيير وذلك إذا كان التغيير يتعلق بأمور استراتيجية، وهذه الأساليب هي[1]:

أ- وضع العاملين في مواجهة مباشرة مع الضغوط التي قد تُجبرهم على المطالبة بالتغيير والموافقة عليه، وذلك عن طريق تحفيز العاملين للمشاركة في مبادرات التغيير، ومن ذلك أن يكون هناك ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين للتعريف بأهم التطورات التي تحدث في المجال وإمكانية تطبيقها في المكتبة.

ب- استقطاب العاملين المتحمسين للتغيير ممن يملكون الدوافع للتغيير، وأن تعمل الإدارة على تحفيز هؤلاء وتشجيعهم على مبادراتهم للابتكار والتغيير، وأن تُبرز هؤلاء العاملين على أنهم نماذج ينبغي أن تُحتَذى.

ج- إدارة مشاعر العاملين، وذلك عن طريق مساعدتهم في التعرف على كيفية التعامل مع ردود الأفعال الإنفعالية التي يمكن أن تصدر من الآخرين كنتيجة لمقاومة التغيير، والإدارة بذلك تقوم بعملية تحصين للعاملين من التأثر النفسي بقوى مقاومة التغيير.

3- المشاركة والدمج[2]. عادةً ما يكون الشخص مُتحمسًا لما شارك في إعداده والتخطيط له، فمن يُشارك في وضع خطة ويُشارك أيضًا في تنفيذها، لن يكون إلا داعمًا كبيرًا لهذه الخطة مُتحمِسًا للدفاع عنها وحريصًا على مشاركة الآخرين في تنفيذها لنجاح الخطة التي يعتبرها من بنات أفكاره. وتتم المشاركة والدمج للعاملين من خلال إتاحة الفرصة لبعضهم بالمشاركة في التخطيط للتغيير، ونشر الخطوط العريضة للخطة على العاملين واستقبال آرائهم فيها قبل الاعتماد النهائي لها، ولا يجب أن يقتصر التخطيط والتنفيذ فقط على الإدارة العليا بل يجب أن يشمل المستويات الوسطى من الإدارة وكذلك بعض ممثلي العاملين في الإدارات المختلفة، حيث إن غياب أي مستوى إداري عن مراحل إعداد خطط التغيير يُؤثر على كفاءة الجزء المتعلق بهذا المستوى من ناحية وعلى تنفيذ العاملين لهذه الخطة وتجاوبهم معها من ناحية أخرى.

---

1. فرحات، ثناء إبراهيم موسى. (2011). مصدر سابق. ص. 107-108.
2. مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.- القاهرة. ص. 504.

4- التسهيل والدعم[1]. ونعني به توفير الدعم المادي والمعنوي للقائمين على عملية التغيير من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة عن العاملين ومؤهلاتهم العلمية والعملية ومهامهم الوظيفية والقدرات الشخصية لهم، وكذلك توفير السيولة المادية لتوفير معدات ومواد التدريب للعاملين على التغييرات الجديدة أو ما يتطلبه التغيير من إتقان مهارات جديدة على العاملين.

5- التفاوض والاتفاق[2]. يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة وجود أطراف مُتضررة من إنجاز خطط التغيير، فيجب الأخذ في الاعتبار مراعاة هذه الأطراف والدخول معها في حوارات ومفاوضات للوصول لحلول وسط يمكن من خلالها تجنب إثارة عمليات مقاومة التغيير من قبل هذه الأطراف، وخاصةً إذا كانت هذه الأطراف لها القدرة أو السيطرة على أطراف أخرى يمكن إثارتهم ضد خطط التغيير.

6- المناورة والاستقطاب. وذلك من خلال استخدام بعض الوسائل الخفية للتأثير بصورة استثنائية على بعض ذوي النفوذ في الجماعات العمالية غير الرسمية أو الرسمية ومحاولة إشراكهم في خطط التغيير لكسب المتأثرين بهم، وهذا ما يسمى "أسلوب استخدام قوى الجماعات".

7- الثقة المتبادلة. يجب أن يتم بناء نوع من الثقة المتبادلة بين كل من إدارة المكتبة وإدارة التغيير من جهة وبين العاملين من جهة أخرى، وذلك عن طريق ترسيخ القيم والقواعد التي تُهَيئ لقيام جو من الثقافة والانفتاح والصراحة التي تسمح للعاملين بمناقشة شكوكهم تجاه خُطط التطوير، بل ونقد هذه الخطط واقتراح التعديلات المناسبة عليها دون خوف.

8- الإكراه (العلني والضمني)[3]. الأسلوب الأخير الذي يجب ألا يلجأ إليه مدير التغيير إلا بعد استنفاذ كافة الطرق والأساليب الأخرى التي يمكن من خلالها معالجة المقاومة، ويتمثل ذلك في الترغيب والترهيب للعاملين أي إجبارهم على القبول بالتغيير والمشاركة في خططه إما عن طريق التهديد بالحرمان من بعض المزايا أو عن طريق فقد الوظيفة بالكلية.

1.عبد الباقي، صلاح الدين محمود. (2004). السلوك الفعال في المنظمات.- الأسكندرية، الدار الجامعية. ص. 369.

2.Haitt, Jeffrey and Creasey, Timothy (2012). Change Management: The People Side of Change. – Boston: Prosci Learning Center Publications.

3.Gallancher, Cathryn. (1999) Managing change in library and information services. – London: ASLIB.

وفي هذا الشأن تُضيف (فرحات، 2011)[1] بعض الاقتراحات لإدارة المكتبة لتقوم بها والتي يمكن من خلالها أن تتجنب الإدارة مقاومة العاملين للتغيير والحصول على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه، **ومن هذه الاقتراحات:**

أ- الاستعداد لمواجهة مواقف رفض ومقاومة التغيير وعدم الاكتفاء بالتهرب منه، لأن ذلك سيضر بمشروع التغيير كليًا، كما على الإدارة أن توضح من البداية كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف.

ب- محاولة التعرف على حجم المقاومة المتوقعة للتغيير، ودوافع العاملين لإتخاذ هذا الموقف، وما هي الأسباب التي دعتهم لذلك حتى يمكن إيجاد الحلول التي من شأنها منع أو على الأقل تخفيف حدة هذه المقاومة.

ج- ينبغي على الإدارة أن تقوم بتنفيذ خطط التغيير بناءً على خطط فرعية مُتدرجة على مراحل تتناسب وظروف المكتبة وإمكانيات العاملين بها، وألا يتم الاستعجال على حساب استيعاب العاملين لخطوات ومراحل مشروع التغيير، كما ينبغي أن يتم دراسة التغذية الراجعة بعد كل مرحلة، لمحاولة تفادي ما وقع من قصور في المراحل القادمة من التغيير.

د- اختيار الوقت المناسب للبدء في إجراء التغيير، وذلك من شأنه أن يلعب دورًا هامًا في مسيرة التغيير كمشروع وكذلك في قبول العاملين له، كما يجب اختيار الوقت الذي لا تتأثر فيه المكتبة من ناحية ما تقدمه من خدمات للمستفيدين وأيضًا من ناحية الإمكانيات البشرية المتوافرة في وقت بدء التغيير.

هـ - إجراء التغييرات الضرورية فقط، أي أنه يتوجب على الإدارة أن يقوموا بإجراء ما يتوجب تغييره فقط وعندما تكون هناك دواعي فعلية لهذا التغيير، وليس إجراء التغيير لمجرد التغيير أو بسبب رغبة شخصية من جانب الإدارة، أو حتى على سبيل التقليد الأعمى لبعض المكتبات المشابهة.

1.فرحات، ثناء إبراهيم موسى. (2011). مصدر سابق. ص. 111-112.

و- المحافظة على العادات المفيدة للعاملين في المكتبة وعلاقاتهم غير الرسمية، حيث إن لكل مجموعة عمل عادات وقيم وارتباطات غير رسمية وكذلك وجهات نظر ورؤى نتيجة الخبرات المشتركة بين أعضاء المجموعة، ولذا فمن الأفضل أن يتجنب مدير التغيير التأثير على هذه العادات طالما أنها مفيدة ولا تتعارض مع قيم ومبادئ التغيير، وعليه يمكن أن نجعل التغييرات تُحْدِث نوعًا من التوافق بين عادات وتقاليد الجماعات داخل المكتبة وبين متطلبات التغيير.

ز- السماح للعاملين بفترة ندم، على الإدارة أن تكون مُتَفَهِمةً لشعور العاملين تجاه التغيير من أسلوب عمل اعتادوا العمل به لفترات طويلة إلى أسلوب عمل جديد قد يكون صعبًا بعض الشيء على بعضهم، فيجب أن تسمح لهم الإدارة بالحديث عما سيفتقدونه من أسلوب العمل القديم.

ح- تشجيع العاملين على مناقشة مخاوفهم بصوت عالي مع الإدارة وتحديد همومهم وقلقهم من التغييرات الجديدة في العمل، وذلك مما يوفر للإدارة المعلومات اللازمة بشأن ما تحتاج إليه لتوفيره أثناء عمليات التنفيذ الفعلي للتغيير.

ط- تشجيع العاملين على تحديد نقاط القوة والمنافع الذي ستعود عليهم من تطبيق خُطط التغيير بأنفسهم، مما يُساعد على تقبلهم نفسيًا لخطط التغيير والمشاركة فيها.

3/ 11 متطلبات التغيير الناجح

يحتاج التغيير إلى قادة باستطاعتهم عبور المرحلة الانتقالية بما فيها من مشاكل وصعوبات ومفاجئات يمكن أن تُقابلهم في طريق التغيير، كما أن معادلة التغيير لها طرفان وليس طرف واحد فقط، ولابد لتحقيق هذه المعادلة بشكلٍ صحيح أن يتواجد الطرفان بشكل صحيح، وإذا كان طرف المعادلة الأول هو إدارة المكتبة ومدير التغيير، فإن الطرف الآخر هم العاملون في المكتبة وهم من سيُجرى عليهم التغيير ويتأثرون به ويؤثرون فيه، وبالتالي فيجب أن يكون هناك أيضًا مقومات لهؤلاء العاملين حتى يستطيعوا هضم التغييرات الجديدة والتفاعل معها.

وقد حَددَ الخبراء مجموعة من المقومات والمتطلبات التي إن توافرت يمكن القول إننا سنحصل على تغيير ناجح، **وأهم هذه المقومات هي ما يلي**[1]:

1- **معرفة الأهداف والغايات والتوجهات الإستراتيجية** قبل الشروع في عملية التغيير، حيث إن معرفة هذه الأهداف والغايات سيجعل من السهل على قادة التغيير التخطيط للتغيير بشكل بناء وهادف ويحقق هذه الغايات.

2- **عمل حصر شامل للموارد المتاحة** والتخطيط لكيفية استغلالها بالشكل الأمثل في عملية التغيير، ويُقصد بهذه الموارد كافة الموارد سواء كانت البشرية أو المادية أو البنية التحتية التقنية.

3- **معرفة العمليات والأنشطة الجارية في المكتبة والخدمات التي تقدمها،** ودراسة هذه الأنشطة والعمليات دراسة مُستفيضة للتعرف على مدى كفاءتها، ومدى حاجتها إلى التغيير أو إدخال بعض الإضافات عليها، فليس معنى التغيير هو إحداث شيء مختلف فقط، وإنما الهدف أن يكون هناك فعلًا تغيير للأفضل على كل أو بعض أنشطة المكتبات والتي هي في حاجة إليه فعلًا.

4- **دراسة الظروف الخارجية المحيطة بالمكتبة قبل البدء في عملية التغيير،** ذلك أن هذه المكتبة هي جزء من البيئة ككل تُؤثر وتتأثر بها بالطبع وهذا ما يجعل دراسة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة هو جزء هام من التخطيط الجيد للتغيير ومُقوِمًا هامًا من مُقَومات الحصول على نتائج جيدة من التغيير.

5- **توقع الطوارئ.** يجب أن تضع الإدارة في حُسّبَانِها القدرة على مواجهة أي طارئ قد يحدث أثناء أو بعد عملية التغيير، وهذا يعني أن تتضمن خُطط التغيير على بدائل يمُكنها مواجهة ما يُستجد من مفاجئات داخلية أو خارجية، ولذا فيجب دراسة التوقعات الممكن حُدوثها داخل وخارج المكتبة ضمن دراسات إعداد خطط التغيير قبل البدء في التنفيذ.

1.Armenakis, A. A. and Bedeian, A. G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990's". Journal of Management. 25 (3): 293-315

6- تحليل واستنتاج المعلومات. يجب أن يكون القائمين على التغيير على دراية تامة بتقنيات وآليات تحليل المعلومات وإستنتاج المؤشرات والدلالات، والتي ستساعد في كل مرحلة من مراحل التغيير، حيث إن تحليل المعلومات الناتجة عن مراحل التغيير تُساعد على تلافي ما يقع من أخطاء في المراحل التالية عليها ويُوفر الوقت والجهد والمال في مواجهة المشكلة أكثر من مرة في نفس المشروع، كما يجب عليهم أن يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في مصلحة التغيير في الوقت المناسب[1].

7- الإدارة بالمثل. يجب على الإدارة أن تضرب مثالًا للعاملين في ممارسة التغيير[2]، وذلك عن طريق اتباع تعليمات خُطط التغيير والحرص على تنفيذها بدقة، فمثلًا عادةً ما يتطلب التغيير حضور بعض الدورات التدريبية التنشيطية لتعلم المهارات الجديدة التي يجب على العاملين اتقانها كتهيئة للتغييرات الجديدة، وفي هذا الخصوص يجب على أفراد الإدارة أن يكونوا في مقدمة حضور هذه الدورات تشجيعًا للعاملين وضربًا للمثل في الالتزام بتعليمات التغيير.

8- تشجيع السلوكيات المطابقة للتغيير[3]، وذلك أن تقوم الإدارة بملاحظة العاملين الملتزمين بإجراءات التغيير، والذين يُبْلُون حسنًا ويُظهرون تقدمًا في التكيف مع التغيير، ثم تقوم الإدارة بتكريم هؤلاء العاملين ليكونوا مثالًا وتشجيعًا لباقي العاملين في الحرص على التكيف مع التغيير.

9- جعل لغة التغيير سهلة. كلما كانت خطط التغيير وبرامجه في مستوى فهم العاملين كلما كان ذلك دافعًا لهم للتفاعل مع أنشطة التغيير، ولذا فيجب على الإدارة أن تُعِدَ خططًا تُناسب مستوى العاملين وهذا يأتي من خلال المعرفة عن قرب للعاملين ومستوياتهم الفكرية والعلمية.

1.السلمي، علي. (2004). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير، بحث مقدم إلى الملتقي الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة"، جدة، السعودية. ص. 114.

2.العطيات، محمد يوسف. (2006). إدارة التغيير والتحديثات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين.- عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 120.

3.العطيات، محمد يوسف. (2006). مصدر سابق. ص. 120.

الفصل الرابع

النموذج العربي

لإدارة التغيير في المكتبات

تمهيد

يُعدُّ التغيير أمرًا لا مفر منه في المؤسسات كافة، حيث أصبح الآن بمثابة ظاهرة يومية متكررة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وما تقدمه من خدمات مستفيديها، والمكتبات الأكاديمية كمؤسسة لها دورٌ فاعل في مؤسسات التعليم العالي، وهي في نفس الوقت تتواجد في بيئة تعليمية مُتسارعة النمو تتغير بشكل يومي، فعليها أن تكون نشطة وفاعلة في مواجهة هذا التطور والتغيير المستمر في البيئة التعليمية وفي حاجات الدارسين والمدرسين إلى المعلومات، وعليها أن تعمل جاهدةً لتلبية هذا الطوفان من الحاجة إلى مصادر المعلومات المختلفة، وهذا هو الهدف الذي وُجدت من أجله المكتبات عمومًا والأكاديمية منها بصفةٍ خاصة.

ومن ثم تظهر حاجة مؤسسات المكتبات والمعلومات الماسة لتبني مفاهيم وخطط إدارة التغيير بشكل مستمر حتى يمكنها التفاعل مع التغير المستمر في حاجات مجتمع المستفيدين، ومن المعروف أن هناك العديد من نماذج إدارة التغيير التي طُبقت منذ زمنٍ بعيد في المؤسسات وبعضها نجح والبعض الآخر لم يحالفه التوفيق في تحقيق المطلوب، وفي قطاع المكتبات والمعلومات يتطلب الأمر أكثر من مجرد وجود نموذج لإدارة التغيير وذلك للطبيعة الخاصة التي تتسم بها هذه المؤسسات، ذلك أنه في كثير من الأحيان من المتوقع أن تفشل هذه النماذج في تحقيق النجاح اللازم لإدارة التغيير المقترح في المكتبات، وذلك بسبب كونها عامة جدًا أو يتم وضعها في سياقات مُحددة لا تُلبي حاجة وطبيعة المكتبات وخصوصيتها، ولذا نعتقد أنه من الضروري وجود نموذج خاص لإدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات أو على الأقل بناء نموذج يمكن الاعتماد عليه في مشاريع إدارة التغيير في المكتبات بصفة عامة، وهذا هو الدافع الرئيس لاقتراح هذا النموذج.

1 /4 الرؤية والاستراتيجية

نتناول هنا الرؤية والاستراتيجية التي يقوم عليها النموذج العربي لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها عند تطبيقه في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات في البلدان العربية، فعلى الرغم من أن هناك تباينًا فيما بين البلدان العربية وبعضها البعض من حيث الفروقات في المستويات الاقتصادية والتعليمية ونِسَب الإنفاق على البحث العلمي وتشجيعه، إلا أن هناك أرضية مشتركة وهي البيئة العربية الواحدة التي ترتبط بعوامل اللغة والتاريخ والعادات والتقاليد والثقافات والتي تتداخل وتتشابه فيما بينها إلى حد كبير، وهذه الأرضية المشتركة تختلف بالطبع عن تلك الموجودة في البلدان الغربية، والتي تنعكس بلا شك على نُظم التعليم والعادات والمتطلبات الثقافية في كلٌ منها، وبالتالي فإن ما يُطبق في الغرب أحيانًا لا يَصّلُح للتطبيق في البلدان العربية.

وفيما يتعلق بنماذج إدارة التغيير فقد نَشأت جميعها في البلدان الغربية متماشيةً مع ثقافاتها وظروفها التي تختلف عن تلك الموجودة في البلدان العربية، كما أن هذه النماذج نشأت أساسًا للتطبيق في مؤسسات الأعمال والتجارة والشركات، كما أن الدراسات تشير إلى فشل بعض مشاريع إدارة التغيير بسبب عدم ملائمة نماذج التغيير المُختارة لواقع وطبيعة المؤسسات المُراد إجراء التغيير فيها[1].

1.Smith, I. (2006) "Continuing professional development and workplace learning_15: Achieving successful organizational change_ do's and don'ts of change management", Library Management, Vol. 27, No. 4 / 5, pp.300- 306.

وبالتالي فإن النموذج العربي لإدارة التغيير ينطلق من رؤية واستراتيجية واضحة **تتمثل في النقاط التالية:**

1- **الخصوصية المؤسساتية.** يُعد النموذج هو الأول الذي يُصمم خصيصًا للتطبيق في بيئة مؤسسات المكتبات والمعلومات حيث يُراعي خصوصيتها وأنشطتها وطبيعة الخدمات التي تُقدم فيها، وكذلك الأهداف التي أُنشئت من أجلها هذه المكتبات، وفي نفس الوقت يُراعي المعايير الخاصة بإدارة التغيير التي تُطبق في مجال إدارة الأعمال والشركات.

2- **الخصوصية المكانية.** يُراعي خصوصية البيئة العربية وثقافة العنصر البشري وهو المُكون الأهم في عملية التغيير، من حيث مدى استجابته لعناصر ومجالات التغيير، وكذلك عوامل تنمية الموارد البشرية في البيئة العربية والتي تتضمن نظم التعليم والثقافة العامة والشخصية.

3- **المرونة وقابلية التشكيل.** حيث إن النموذج في صورته الحالية قابل للمناقشة والتعديل عليه عند تطبيقه في بيئة مؤسسات المكتبات والمعلومات وخروجه إلى الواقع العملي وهو ما يعطيه المرونة.

4/ 2 الأهداف

نماذج إدارة التغيير بصفةٍ عامة تهدف إلى تقديم دليل عمل فيما يتعلق بإدارة عملية التغيير والمناطق أو الأجزاء التي يجب التركيز عليها، ولا تهدف إلى توفير معلومات حول ما يجب تغييره داخل المؤسسات، لأن هذه هي وظيفة أشخاص وأدوات أخرى غير نماذج إدارة التغيير[1]، **وبالتالي فإن النموذج العربي لإدارة التغيير في المكتبات يهدف إلى تحقيق التالي:**

1.محادثة وحوار مع Mark Connelly استشاري إدارة التغيير في العالم وهو صاحب ومدير موقع
http://www.change-management-coach.com

1- إنشاء أول نموذج عربي لإدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات ويَصْلُح للتطبيق في مؤسسات المكتبات والمعلومات العربية.

2- قيادة أنشطة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات في البلدان العربية، فالنموذج لا يهدف إلى تحديد مجالاتٍ للتغيير بعينها، لأن الأقدر على تحديد مجالات التغيير هو مدير المكتبة، حيث إنه أعلم بظروف مكتبته، والنموذج يساعده فقط على كيفية اكتشاف هذه المجالات من خلال الدراسات في المراحل الأولى من النموذج بهدف تكوين صورة عامة وشاملة وعميقة عن المكتبة، ثم كيفية قيادة عملية التغيير في المراحل المختلفة.

3- توقع الاحتمالات المختلفة لعمليات التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، وبالتالي تهيئة المكتبات لهذه الاحتمالات وإيجاد الوسائل والأساليب التي تساعدها على متابعة التحديث والتطوير المستمر.

4- المساعدة في الوصول إلى رؤى وأساليب جديدة في إدارة مؤسسات المكتبات والمعلومات في البيئة العربية وحل المشاكل التي يمكن أن تواجها هذه المكتبات بطرق تتسم بالسلاسة والموضوعية.

5- تحقيق نوع من التواصل بين مؤسسات المكتبات والمعلومات ومُحِيطها الخارجي أثناء عملية التغيير والتطوير، وذلك من خلال الخطوات التي تعمل على مقارنة وضع المكتبة محل التغيير مع المكتبات المُشابهة لها في المحيط المحلي والدولي لمعرفة الاختلافات ومحاولة الوصول إلى مستوى جيد.

6- يعمل النموذج على إعطاء صورة شاملة وواضحة وعميقة عن المكتبة محل التغيير، وذلك من خلال الخطوات المبدئية التي تعمل على دراسة الوضع الحالي للمكتبة دراسةً واعيةً متعمقة ومعرفة المشكلات التي تواجها، إضافةً إلى تقديم رؤية واضحة عن مستقبل هذه المكتبة في ظل التغيير.

4/ 3 منهجية بناء النموذج العربي لإدارة التغيير في المكتبات

كما أسلفنا سابقًا أن نماذج إدارة التغيير صُممت في الأساس لقيادة التغيير في المؤسسات التجارية، كما أنها نشأت بعقول وثقافة غربية، وبالتالي فإننا نرى أنه من الضروري إيجاد نموذج عربي يُراعي خصوصية البيئة العربية مع اختلافاتها البينية وطبيعة المؤسسات التي سيُطبق فيها وهي مؤسسات المكتبات والمعلومات، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يراعي المعايير الدولية المتبعة في بناء نماذج إدارة التغيير، فالغاية هنا هي إيجاد نموذج لأسلوب إدارة عمليات التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات العربية، بهدف مساعدة المدراء على الاسترشاد به في تنفيذ أنشطة التغيير، وهذا يختلف بالطبع عن معايير الجودة في المكتبات والتي تَهدُف إلى القياس والتقييم، أما النموذج فيَهْدف إلى إدارة عملية التغيير والمناطق أو الأجزاء التي يجب التركيز عليها، ولا يَهْدف إلى توفير معلومات حول ما يجب تغييره داخل هذه المكتبات.

ولعل أهم خطوة في هذه المنهجية هي إجراء التحليل الرباعي للوضع الراهن والمتوقع SWOT، حيث إنه من الضروري عمل تحليل للوضع الراهن لبيان حاجة مؤسسات المكتبات والمعلومات في الوطن العربي إلى نموذج لإدارة التغيير، وإمكانية تحقيق الاستفادة من إدارة التغيير في تطوير هذه المكتبات بما يُحقق بعض أهداف النموذج في قيادة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات العربية نحو مستقبل أفضل.

جدول رقم (2) التحليل الرباعي للحالة الراهنة والمتوقعة SWOT Analysis

مواطن القوة	مواطن الضعف	الفرص	التحديات
توجد رغبة لبناء نموذج عربي لإدارة التغيير في المكتبات العربية يتبنى الرؤية العربية	لا توجد دراسات أكاديمية في هذا المجال تخص المكتبات ومؤسسات المعلومات	يمكن الاستفادة من الدراسات العربية الكثيرة في مجال إدارة التغيير في العلوم الأخرى وخاصة الإدارية والتي تزخر بها المكتبة العربية	يجب دعم وتشجيع الدراسات الأكاديمية التي تتناول الموضوع في أقسام المكتبات في الجامعات العربية
وجود عقول وخبرات هائلة في مجال إدارة المكتبات الأكاديمية على مستوى الوطن العربي ولها إسهامات فعالة في تطوير الفكر الإداري في مؤسسات المكتبات	ما زالت المكتبات عامةً والمكتبات الأكاديمية خاصةً رهينة المؤسسة الأم وهي التي تتحكم في اتخاذ القرارات الرئيسية التي تَخُص التغيير	يُمكن الاستفادة من هذه الخبرات بالكتابة في المجال وتكوين إنتاج فكري يكون بمثابة الأرض الصلبة في الموضوع لحين تغيير الواقع الحالي في المكتبات	إثارة الموضوع كنقطة مناقشة في اللقاءات العلمية والندوات والمؤتمر الخاص بالمكتبات والمعلومات على المستوى العربي لتبني أفكار التطوير على مستوى المؤسسات
هناك طفرة كبيرة في مجال التعليم الأكاديمي على المستوى العربي مُتمثلةً في زيادة عدد الجامعات على مستوى الدول مما يترتب عليه زيادة عدد المكتبات الأكاديمية في هذه الجامعات	النظرة إلى المكتبات الأكاديمية في بعض الجامعات على أنها مجرد "ديكور" شكلي أو متطلب من متطلبات الاعتراف الأكاديمي من قبَل وزارات التعليم العالي في الدول	الاستفادة من اشتراطات ومعايير وزارات التعليم العالي في النهوض بالمكتبات الأكاديمية وتحقيق مستوى جيد من التغيير لأفضل الممارسات العالمية في المجال	محاولة إيجاد صيغة جامعة ومُوحَدة للوائح والقوانين المُنظمة لإنشاء وعمل المكتبات الأكاديمية على المستوى العربي يمثل تحديًا كبيرًا في مجال التغيير
الطفرة الكبيرة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكتبات الأكاديمية والتوجه بشكل كبير إلى الأشكال الإلكترونية من مصادر المعلومات	ما زالت هناك فجوة كبيرة للغاية بين المكتبات الأكاديمية العربية ومثيلاتها الغربية سواء من حيث البنية التقنية أو من حيث الاستفادة من هذه التقنيات لصالح المستفيدين	توفر هذه التكنولوجيا أو جزء منها على الأقل يجعل النظرة إلى المستقبل جيدة بعض الشيء	هناك تباين واضح في مستويات الإنفاق على المكتبات بين أجزاء الوطن العربي، وبالتالي فيجب إيجاد صيغ تعاونية وتكتلات تساعد على تقليل هذا التباين

4/ 4 البنية الأساسية للنموذج العربي لإدارة التغيير في المكتبات

في قطاع المكتبات والمعلومات تواجه مؤسسات المكتبات أنواعًا عدة من التغييرات التي تتراوح أسبابها من المشاكل الداخلية أو الضغوطات الخارجية والتي تُجبر بعضًا من هذه المكتبات على إجراء بعض التغييرات المفاجئة، هذا فضلًا عن أن خبراء المكتبات والمعلومات يشيرون إلى أهمية تبني مؤسسات المكتبات المعلومات عامةً لمبادئ إدارة التغيير لمواجهة ما يقابلها من صعوبات وتحديات في سبيل تأدية وظائفها[1].

يتكون النموذج من مُكَونين أساسيين فقد تم الاستعانة بالإطار الذي وضعه Penfold[2] ونموذج Kotter[3] كأساس للنموذج المقترح مع الإضافة عليه من نماذج إدارة التغيير الأخرى والتي تم تناولها بالدراسة الدقيقة عند تصميم النموذج، وهي نموذج كيرت لوين، ونموذج دين آندرسون وليندا أكرمان ونموذج أدكار، وذلك بما يُناسِب بيئة المكتبات وكذلك البلاد العربية التي من المزمع تطبيق النموذج فيها.

4/ 5 الملامح العامة للنموذج العربي لإدارة التغيير في المكتبات

يتكون النموذج بصورة عامة من ستة مراحل أساسية تندرج تحت كل مرحلة من هذه المراحل عدة خطوات فرعية، ولكل مرحلة أهدافها الخاصة ونتائجها المتوقعة والتي تقود في النهاية إلى الوصول بعملية التغيير إلى بر الأمان وتثبيته ونشره بين العاملين في المكتبة واعتماده من قبل الإدارة العليا.

1.Hirshon, A. (1999) "Libraries, Consortia, and Change Management", The Journal of Academic Librarianship, Vol. 25, No. 2, pp. 124-126.

2.Penfold, S. (1999) Change Management for Information Services, Bowker-Saur, London. PP 127-134.

3.Witzel, M. (2003). John kotter: From managers to leaders. FT.Com, 1. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/228755768?accountid=33317. (Cited at 10-6-2013).

1/5/4 المرحلة الأولى: دراسة الوضع الراهن

دراسة الوضع الحالي للمكتبة من كافة النواحي وبيان ما هي المشاكل التي تواجهها المكتبة على كافة الأصعدة والتي تُعيق أدائها بالصورة المطلوبة وعدم تحقيق الأهداف المرسومة مسبقًا على النطاق الداخلي والخارجي، **ودراسة الوضع الراهن الذي يتضمن إعداد الدراسات المتعمقة عن أقسام المكتبة وذلك عن طريق:**

- إجراء مسح شامل للمكتبة لفهم الحالة الراهنة التي عليها أو ما يُطلق عليه "دراسة حالة" بالتفصيل.

- إدراك الحاجة لحدوث التغيير، عن طريق إبراز المشاكل والعقبات التي تواجهها المكتبة في حالتها الراهنة، وما هو مأمول عند إنجاز التغيير، أي، عقد مقارنات منطقية بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي للمكتبة بعد التغيير.

- دراسة نماذج التغيير المتاحة ومحاولة اختيار الأنسب لحالة المكتبة.

والهدف الرئيس من هذه المرحلة هو الخروج بتصور كامل عن الحالة الراهنة للمكتبة بما يتضمن المشاكل والعوائق التي تقع في طريقها إضافةً إلى وضع تصور عن الحالة المتوقعة للمكتبة بعد إجراء التغيير، بالإضافة إلى الوصول إلى قرار بشأن أنسب نماذج التغيير التي يمكن استخدامها في تنفيذ التغيير.

جدول رقم (3) المرحلة الأولى من النموذج

المرحلة	النشاط	وصف النشاط	المخرجات
الأولى: دراسة الوضع الراهن	دراسة الوضع العام	إجراء مسح شامل للحالة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقني لبيئة المكتبة وهي المؤسسة الأم (الجامعة)، فالمكتبة هنا هي وحدة أو جزء من مؤسسة أكبر تتأثر بالوضع العام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني السائد في محيطها	1- تصور كامل عن حالة المكتبة الراهنة وما يتضمنه من عوائق ومشكلات تعيق مسيرتها وعدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية 2- تصور عن الحالة المستقبلية للمكتبة بعد إنتهاء التغيير متضمنةً الإيجابيات التي ستعود على المكتبة من كافة الجوانب من جراء تنفيذ هذا التغيير 3- اختيار نموذج التغيير المناسب لتنفيذ عملية التغيير وفقًا لميزات وعيوب كل نموذج وملائمته لطبيعة المكتبة
	دراسة الخطط الحالية	دراسة الخطط والاستراتيجيات والسياسات الحالية المتبعة في المكتبة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد ما إذا كانت ستكون مناسبة للوضع المستقبلي للمكتبة بعد التغيير أم لا؟ فالتغيير لابد له من سياسات وخطط تدعمه وتجعل تنفيذه سهلًا ومحل واقع من قبل العاملين في المكتبة	
	التحليل الرباعي SWOT Analysis	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للمكتبة في وضعها الراهن والوضع المستقبلي بعد إنجاز عملية التغيير	
	فهم طبيعة التغيير	دراسة التغيير المقترح من حيث هل هو تغيير (جزئي / كلي – دائم / مؤقت – سلبي /إيجابي)، فقد تقتضي الحاجة إجراء تغيير جزئي فقط في قسم من أقسام المكتبة لما يواجهه من مشكلات، أو يكون القرار تغييرًا شاملًا لكافة أقسام المكتبة وفق نتائج دراسة الوضع العام للمكتبة وما يفرزه من مشكلات.	
	إدراك الحاجة للتغيير	دراسة وضع المكتبة الحالي مع تحديد المشاكل والصعوبات التي تتعرض لها، والتي تدفع إلى تبني سياسة التغيير وإبراز هذه المشكلات للعاملين كدافع وسبب لضرورة تبني المكتبة لسياسة التغيير	
	دراسة نماذج التغيير	دراسة نماذج التغيير الحالية عالميًا وعربيًا إن وجدت لاختيار المعيار المناسب لاستخدامه في عملية التغيير، ودراسة هذه النماذج يتيح لإدارة المكتبة معرفة الكثير عن عملية التغيير وأنشطتها التي تتعدد من نموذج لآخر، ويمكن أن تخلق أفقًا جديدة أمام الإدارة لإتخاذ القرارات المناسبة تجاه عملية التغيير	
	تحديد عوامل النجاح	وهذه الخطوة تتبع دراسة الخطط، وفيها يتم دراسة عوامل نجاح المكتبة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمخططة مسبقًا، ومن هذه العوامل رؤية المكتبة وأنشطتها والمهام المنوطة بتحقيقها	

2/5/4 المرحلة الثانية: تحليل المستفيدين

تبرز قضية دراسة وتحليل المستفيدين من المكتبات كأحد أهم القضايا التي تُناقشها دراسات وبحوث العلماء في مجال المكتبات والمعلومات وذلك لما لها من أهمية كبيرة لتحقيق الهدف النهائي من وجود المكتبات وهو إرضاء المستفيدين، ولا يُمكن تحقيق هذا الهدف بدون عملية التحليل والتعرف على فئات المستفيدين وتحديد احتياجاتهم من المعلومات وأنماط هذه الطلبات، ومن ثم يمكن تخطيط خدمات المعلومات بما يتلاءم مع هذه الأنماط والاحتياجات، والتغيير يَهْدُف في الأساس لمعالجة نقاط ضعف أو تحسين نقاط قوة في المكتبة، ويجب دراسة القوة الفاعلة في المكتبة وهي المستفيدين وتحديد فئاتهم واحتياجات كل فئة لإعداد خُطط التغيير التي تُلبي هذه الاحتياجات، **وتتم هذه المرحلة في خطوات محددة وهي:**

- تحديد فئات المستفيدين.
- تحديد وتقييم احتياجاتهم من المعلومات.
- استطلاع آرائهم القبلية في عملية التغيير ومدى حاجة المكتبة لها.

ومن المفترض أن ينتج عن هذه الخطوات قائمة بفئات المستفيدين من المكتبة والاحتياجات الخاصة بكل فئة ومتطلباتهم من خدمات المعلومات بما يُفيد الإدارة في تصميم الخدمات المناسبة بناءً على هذه المتطلبات، إضافةً إلى تكوين رأي عام وقاعدة معرفية عن توجهات وآراء المستفيدين حول عملية التغيير وحاجة المكتبة لها وأهم الجوانب التي يجب التركيز عليها.

جدول رقم (4) المرحلة الثانية من النموذج

المرحلة	النشاط	وصف النشاط	المخرجات
الثانية: دراسات المستفيدين	تحديد المستفيدين	تحديد المستفيدين من المكتبة ضمن مجتمع المكتبة (طلاب، أعضاء هيئة تدريس، إداريين، خارجيين) وذلك يتوقف على سياسة الاستخدام في المكتبة، وهي تتنوع من مكتبة لأخرى ويتوقف على نوعية المستفيدين تصميم الخدمات المناسبة لهم وفقًا لاحتياجاتهم المعرفية	1- قائمة فئات المستفيدين المستهدفة والتي تقدم المكتبة خدماتها لهم 2- احتياجات هذه الفئات من خدمات المعلومات وتصميم خدمات تتلاءم معها ضمن خطط التغيير المقررة 3- آراء وتوجهات المستفيدين نحو موضوع التغيير في المكتبة وأهم الجوانب الواجب التركيز عليها في التغيير
	استطلاع رأي المستفيدين	يلي تحديد فئات المستفيدين واحتياجاتهم استقراء تطلعات وتوقعات هذه الفئات لعملية التغيير في المكتبة وذلك عن طريق تصميم استبانات يستطيعوا فيها التعبير عن إنطباعاتهم عن التغيير ومدى حاجة المكتبة له، وتوقعاتهم لنتائج هذا التغيير، ويعد ذلك فرصة جيدة للتعرف على آراء مجتمع المستفيدين الإيجابية والسلبية تجاه التغيير المزمع، على أن يكون متاحًا لهم التعبير بحرية في هذه الاستبانات عن مجالات التغيير التي يرونها في أقسام المكتبة من وجهة نظرهم	
	تقييم احتياجات المستفيدين	وهي الخطوة التالية لتحديد فئات ونوعية المستفيدين، حيث يجب دراسة وتحديد احتياجات فئات مجتمع المستفيدين وتقييمها لتقرير ما هو مناسب لطبيعة المكتبة ورسالتها، ومن ثم تقديم الحلول والاقتراحات العملية لتلبية هذه المتطلبات في صورة خدمات معلومات صُممت بناءً على هذه الاحتياجات	

3/5/4 المرحلة الثالثة: مُحددات التغيير

هذه المرحلة تُعدُ استكمالًا للمرحلة الأولى التي يتم فيها دراسة الوضع العام للمكتبة ولكن هنا تكون الدراسة والتحليل بشكل أعمق ومُتخصص لدرجة كبيرة، حيث يتم وضع رؤية وأهداف جديدة للمكتبة تتوافق مع نتائج التغيير المقترح، وكذلك اقتراح وتصميم الخدمات والعمليات المكتبية التي تُؤهل المكتبة لتحقيق أهدافها، إضافةً إلى تكوين سجلات معرفية عن المشاكل التي تقابلها المكتبة للمساعدة في حلها، هذا فيما يتعلق بالمكتبة، أما فيما يتعلق بعملية التغيير، فإن هذه المرحلة يتم فيها وضع الرؤية العامة لعملية التغيير المزمعة تمهيدًا لإقرارها من الإدارة وكذلك اقتراح واختيار الإستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ برامج وأنشطة التغيير.

وناتج هذه المرحلة يتمثل في الرؤية والأهداف والخدمات والعمليات الجديدة للمكتبة، إضافةً إلى تصميم بعض الكتيبات الإرشادية للعاملين عن التغيير ومفاهيمه وأهميته، كما أنه من المخرجات الهامة لهذه المرحلة تكوين الرؤية الخاصة بالتغيير والأهداف المرجوة منه، وكذلك الاستراتيجيات التي سيتم اتباعها في تنفيذ عملية التغيير.

جدول رقم (5) المرحلة الثالثة من النموذج

المرحلة	النشاط	وصف النشاط	المخرجات
الثالثة: محددات التغيير	رؤية المكتبة	دراسة رؤية المكتبة الحالية والمهام التي تضطلع بها ومقارنتها بالوضع المتوقع للمكتبة بعد التغيير وهل تغيير ما يجب تغييره في رؤية المكتبة ليتناسب مع المرحلة الجديدة، وكذلك النظر في المهام الحالية للمكتبة ودراستها وتغيير ما لا يتوافق مع متطلبات المرحلة الجديدة فيما بعد عملية التغيير المزمع	1- الرؤية الجديدة للمكتبة بما يتناسب مع التغيير 2- الأهداف الجديدة 3- الخدمات الجديدة 4- طرق حفظ مصادر المعلومات أثناء فترة التغيير 5- العمليات المكتبية الجديدة 6- المشاكل وبيانات عنها 7- كتيبات عامة عن التغيير للعاملين 8- رؤية التغيير وأهدافه 9- استراتيجيات التغيير

	أهداف المكتبة	دراسة الأهداف الحالية للمكتبة بدقة، وتحديد الأهداف الجديدة بناء على الرؤية الجديدة للمكتبة وبما يتوافق مع متطلبات التغيير_ بما في ذلك الأهداف العامة والخاصة للمكتبة	
	خدمات المكتبة	تحديد الخدمات الجديدة المقرر تقديمها لمجتمع المستفيدين في مرحلة ما بعد التغيير، وذلك بعد مقارنة الخدمات الحالية المقدمة في المكتبة بما يشبهها في المحيط، ثم تحديد المتطلبات الفنية والتقنية اللازمة لتقديم هذه الخدمات في ضوء ما يتوفر من الإمكانات المادية والتقنية في المكتبة	
	مصادر المعلومات	تحديد كيفية حفظ مصادر المعلومات الموجودة داخل المكتبة وصيانتها أثناء المرحلة الانتقالية في عملية التغيير، وتكلفة حفظ هذه المصادر سواء داخل أو خارج المكتبة، وذلك مما يؤثر على إتخاذ قرار التغيير فيما بعد من حيث سهولة حفظ هذه المصادر من عدمه وكذلك التكاليف التي ستُوضع على كاهل المكتبة جراء ذلك والتي ستدخل في تكاليف عملية التغيير ككل	
	العمليات المكتبية	تحديد العمليات المكتبية الحالية المتبعة في المكتبة، ومقارنتها مع المكتبات المماثلة، لإيجاد وسائل جديدة لأداء هذه العمليات، وتتضمن هذه العمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص وغيرها من العمليات الفنية في المكتبات، فإذا كانت المكتبة تريد أن تتغير للأفضل فلابد لها من اتباع أحدث الأساليب المتبعة في المجال مثل تغيير نظام التصنيف المتبع إلى نظام عالمي أو قواعد الفهرسة المتبعة إلى النسخ الحديثة أو القواعد الجديدة RDA وما إلى ذلك من الحديث في العمليات المكتبية	

	تفاصيل المشكلات	تحديد المعلومات الخاصة بكل مشكلة من المشاكل التي تواجهها المكتبة والحصول على هذه المعلومات، وذلك بهدف دراستها واقتراح الحلول المناسبة لها ضمن خطط التغيير	
	معلومات التغيير	تحديد المعلومات والبيانات عن التغيير في كل قسم من أقسام المكتبة والفئات التي ستتأثر بعملية التغيير من كافة النواحي وتوفير هذه المعلومات لهم بهدف التمهيد والإعداد القبلي لعملية التغيير وتجنب مواجهة مفاجآت مقاومة أنشطة التغيير من قبل بعض العاملين في المكتبة، وتوفير هذه المعلومات يجعل من السهل عليهم تقبل وفهم أنشطة التغيير ومحاولة عكس النتائج السلبية وتحويلها لإيجابيات بطريقة ما	
	رؤية التغيير	تحديد ووصف الرؤية الخاصة بعملية التغيير المزمع والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها في المكتبة بانتهاء عملية التغيير، كما يستتبع ذلك تحديد المسارات التي ستسير فيها أنشطة التغيير لتحقيق هذه الرؤية والأهداف، ويتم وضع وتحديد رؤية عملية التغيير بعد دراسة الخطوات السابقة حتى يكون مدير التغيير أو إدارة المكتبة قد ألمت بجميع أطراف الموضوع وتبينت حقيقة الموقف الراهن للمكتبة على كافة الأصعدة	
	استراتيجية التغيير	تحديد ووصف استراتيجية التغيير التي سيتم اتباعها في تنفيذ أنشطة وبرامج التغيير داخل المكتبة، واستراتيجية التغيير المتبعة تؤثر بشكل كبير في نجاح أو فشل عملية التغيير، وهناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها في عمليات التغيير، ويتوقف اختيار إحداها على عوامل تتعلق بنوع التغيير وظروف المكتبة وطبيعة العاملين فيها وغيرها من العوامل، كما يمكن اتباع أكثر من طريقة واحدة في عملية التغيير للاستفادة من مزايا كل استراتيجية حسب المواقف التي تحدث في أثناء التغيير	

4/5/4 المرحلة الرابعة: تخطيط التغيير

مرحلة التخطيط للتغيير من أهم المراحل في مشروع التغيير والتي يتحدد فيها عناصر هامة في مشروع التخطيط مثل الميزانية المخصصة لأنشطة التغيير وتكوين فريق التخطيط وفرق العمل ثم تدريبهم على خطط التغيير واختيار مدير التغيير سواء من خارج أو داخل المكتبة والاتفاق على أساليب العمل التي ستُتبع في عملية التغيير، كما يتم في هذه المرحلة توفير الأرضية الصلبة لعملية التغيير بإشراك العاملين في مناقشات وجلسات حوارية مفتوحة عن موضوع التغيير ومحاولة خلق الحاجة للتغيير لديهم كنوع من الإقناع قبل البدء فعليًا في تنفيذ أنشطة التغيير، كما يتم توفير الغطاء القانوني لقرار التغيير وذلك بطلب الدعم الرسمي من الإدارة العليا والدعم المالي أيضًا والمعنوي، وأخيرًا يتم تخطيط وتوفير المساحات الإضافية اللازمة لتنفيذ أنشطة وبرامج التغيير.

جدول رقم (6) المرحلة الرابعة من النموذج

المرحلة	النشاط	وصف النشاط	المخرجات
الرابعة: تخطيط التغيير	مناقشة التغيير	تقع مناقشات التغيير ضمن تمهيد الأرضية لعملية التغيير وذلك بعقد اجتماعات ومناقشات فردية وجماعية مع العاملين بخصوص التغيير وأهدافه ومزاياه وخطواته، وعرض رؤية التغيير للمناقشة والسماح للعاملين بإبداء الآراء والنقد البناء لها، وتشجيعهم على ابتكار وتقديم أفكار جديدة للتغيير بما يفيد المكتبة ويعد ذلك مؤشرًا هامًا لتقبلهم للتغيير من عدمه، ومؤشرًا يمكن للإدارة من خلاله استنباط نقاط مقاومة التغيير المتوقعة	1- توفير الأرضية الصلبة للتغيير 2- توفير الغطاء القانوني للتغيير 3- توفير الغطاء الأدبي للتغيير 4- توفير الغطاء المادي والميزانيات 5- إتخاذ قرار التغيير 6- اختيار مدير التغيير 7- تكوين فرق العمل 8- تخطيط أساليب العمل 9 - التنبؤ بعناصر المقاومة والتخطيط لها 10-وفير المساحات الجديدة 11- التدريب على خطط التغيير للتأكد من فهم فرق العمل لأدوارهم 12- الجدول الزمني لتنفيذ التغيير
	ميزانية التغيير	تحليل التكاليف المادية لإجراءات وبرامج وأنشطة التغيير، والعمل على توفير هذه التكاليف قبل البدء في التغيير أو حتى إتخاذ القرار بالتغيير، لأن ميزانية التغيير ومدى توافرها يتوقف عليها القرار بالبدء في التغيير أو تأجيله لحين توفير الموارد المالية اللازمة، فلا يجب إتخاذ قرار التغيير أو البدء في أنشطة دون تخطيط كامل لميزانية التغيير وأنشطته بالكامل	
	الإعداد للتغيير	تبدأ عملية الإعداد لمرحلة التغيير بإتباع الإدارة لسياسة الباب المفتوح، وذلك من أجل مناقشة الضغوطات والمشاكل التي تواجه عملية إعداد المكتبة لمرحلة التغيير، وترك الحرية للعاملين للتعبير عما يجول في خاطرهم تجاه عملية التغيير سواء من مخاوف أو توقعات ومناقشتهم فيها في محاولة لإزالة المخاوف وترسيخ التوقعات الإيجابية من التغيير	
	طلب الدعم	طلب الدعم الرسمي والمؤسسي من الأقسام الأخرى (المكتبات الفرعية / المكتبة المركزية) للمكتبة والمؤسسة الأم (الجامعة / الكلية)، وعادةً ما يكون هذا الطلب بشكل رسمي من إدارة المكتبة للمؤسسة الأم ليمثل غطاءً قانونيًا وأدبيًا لإدارة التغيير وفريق العمل أمام باقي العاملين في المكتبة ويكون بمثابة الحافز للتكامل مع أنشطة التغيير من قبل العاملين، ويكون الدعم معنويًا وماديًا وقانونيًا أيضًا في صدور قرار رسمي أو تعميم بالموافقة على التغيير	
	إتخاذ قرار التغيير	بعد عمليات التمهيد والمناقشة مع العاملين تقوم الإدارة بإجراء تقييم عملية التغيير ككل، من ناحية المزايا والآثار المحتمل ترتبها على المكتبة للوصول إلى قرار نهائي بخصوص البدء في تنفيذ مشروع التغيير في المكتبة، وبذلك يكون قد تحقق نوع من المشاركة والجماعية في الوصول إلى القرار	

	اختيار مدير التغيير	مدير التغيير سيكون هو المسئول مسئولية كاملة عن تنفيذ ما تم إقراره من خطط وأنشطة التغيير كما أنه سيشارك بالطبع في عمليات التخطيط للتغيير، ولذا يجب الاعتناء عند إجراء عملية اختيار مدير التغيير، وهناك طريقتين لمعالجة هذه النقطة، الأولى: اختيار مدير التغيير من داخل المكتبة، أو، الثانية: وهي التعاقد مع استشاري تغيير تنظيمي من الخارج لإدارة العملية. ويتوقف ترجيح أي من الخيارين على توافر الكوادر المؤهلة لقيادة عملية التغيير داخل المكتبة. (يُفضل الباحث التعاقد الخارجي، لندرة المتخصصين في إدارة التغيير في مجال المكتبات)	
	فريق التخطيط	تشكيل فريق عمل فعال ومؤهل لتخطيط مشروع التغيير ويقوم باختيارهم مدير التغيير مع الإدارة من طاقم العاملين في المكتبة بناءً على درجة الاستجابة والتفاعل مع مشروع التغيير وأنشطته، درجة اقتناع الأفراد بجدوى هذا التغيير ليكون عاملًا مساعدًا في إقناع ومساعدة الآخرين على تقبل التغيير	
	المشاركة في التخطيط	من المهم جدًا دعوة المؤسسة الأم (الجامعة / الكلية) للمشاركة في تخطيط أنشطة التغيير وتنفيذه للحصول على دعم رسمي لعملية التغيير من جهة ومن جهة أخرى ضمان أن تكون عملية التغيير وأنشطته المرتقبة متوافقة مع السياسة العامة للجامعة وألا يحدث التضارب من أي نوع مستقبلًا بين السياسات والأنشطة الجديدة الناتجة عن التغيير مع سياسات وأنشطة المؤسسة الأم	
	فصل الخطط	وهذه نقطة هامة ويمكن أن تؤثر سلبًا أو إيجابًا على ميزانية التغيير، حيث يجب فصل خطط التغيير المتعلقة بالبرمجيات عن تلك المتعلقة بالأجهزة، وذلك أن خطط البرمجيات مثل برامج المكتبة وقواعد البيانات الإلكترونية ومحركات البحث وغيرها تتعلق بميزانية المكتبة، أما خطط التغيير في الأجهزة فتتعلق بميزانية المؤسسة الأم (الجامعة / الكلية)، لأنها ضمن البنية التحتية للمؤسسة الأم، وهذا من الممكن أن يوفر كثيرًا في ميزانية التغيير المخصصة للمكتبة	

	أسلوب العمل	الاتفاق على أسلوب عمل بين أعضاء فريق التغيير لحل المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج، فمن المهم أن يكون هناك تناغمًا وتواصلًا بين أفراد فرق العمل التي تنفذ أنشطة التغيير لضمان الحصول على النتائج المرجوة من التغيير من جهة، ومن جهة أخرى هذا الفريق هو بمثابة القدوة لباقي أعضاء المكتبة في تنفيذ التغيير والتقيد بأنشطته وممارسته ويجب أن يظهروا في أحسن صورهم حتى يكون أداةً فاعلة في جذب عناصر المقاومة للتغيير ليصبحوا جزءًا من التغيير	
	التخطيط السلوكي	وتعني تخطيط طريقة عمل لمواجهة وإدارة ردود أفعال العاملين تجاه التغيير، أو ما يعرف بمقاومة التغيير وهو شيء طبيعي لابد أن يحدث في أي عملية تغيير، ومن الضروري أن يكون هناك توقع وتخطيط مُسبق لهذه المقاومة وذلك لأهميتها وخطورتها في نجاح عملية التغيير وفشله. ويمكن الاستعانة بأخصائي العلوم السلوكية لتوقع ردود الأفعال والتخطيط لها، مما يساهم في تقليل معدلات مقاومة التغيير	
	مقاومة التغيير	تحديد مصادر مقاومة التغيير في المكتبة والتخطيط للتغلب على هذه المقاومة، ويمكن تحديد هذه المصادر من خلال المناقشات الأولية لمشروع التغيير وملاحظة ردود الأفعال الناجمة عن العاملين وكيفية تقبلهم لمناقشات التغيير، وهذه تعد خطوة استباقية يمكن للإدارة عن طريقها تجنب العديد من المشاكل التي يمكن أن تنجم عن عناصر مقاومة التغيير	
	ميزانية الطوارئ	يجب تعيين جزء من ميزانية التغيير للحالات الطارئة التي لا يمكن التنبؤ بها في مرحلة التخطيط للتغيير والتي يمكن أن تقع في أي مرحلة من مراحله، وحتى لا تكون عائقًا أمام استكمال مشروع التغيير يجب أن يكون هناك دائمًا ميزانية للطوارئ	
	توفير المساحات	توفير المساحات المخصصة لعلميات التغيير، أو إعادة تخطيط مساحات المكتبة بما يتلاءم مع الوضع الجديد، وذلك بالنسبة للمباني والقاعات المخصصة للمكتبة سواء كان ذلك بالانتقال لمباني جديدة أو زيادة مساحات القاعات أو غيرها من الأمور التي تساهم في تنفيذ أنشطة التغيير المختلفة	

5/5/4 المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير

بعد كل هذه المراحل التمهيدية لعملية التغيير تصبح بيئة المكتبة جاهزة للبدء فعليًا في إنجاز التغيير عبر تفعيل أنشطة وبرامج التغيير رسميًا، ولكن يسبق هذه الخطوة خطوة احترازية صغيرة وهي تجربة خطط التغيير على جزء أو قسم واحد من أقسام المكتبة كنوع من التجربة النهائية لفعالية خُطط وبرامج التغيير وكمحاولة أخيرة لاستكشاف أي قصور لتلافيه قبل الانطلاق الرسمي لفعاليات التغيير، وتُتبع هذه الخطوة بالتنفيذ الفعلي لبرامج التغيير مع ملاحظة أن هناك عمليات تحليل دورية لكل خطوة من خطوات التغيير للتعرف على المشكلات وحلها أولًا بأول وتذليل العقبات أمام العاملين في هذه المرحلة، ومن الضروري في هذه المرحلة أن يكون هناك نوعٌ من الدعم المتواصل والتحفيز للعاملين لتشجيعهم على تَقَبُّل التغيير والمشاركة في أنشطته وفتح قنوات التواصل المباشر بين العاملين والإدارة لتلقي تعليقاتهم ومخاوفهم تجاه التغيير ومحاولة تبديدها، وبنهاية هذه المرحلة عادةً ما يكون هناك نوع من التدريب العملي للعاملين على الأنشطة الجديدة وأنماط العمل المكتسبة من التغيير.

جدول رقم (7) المرحلة الخامسة من النموذج

المرحلة	النشاط	وصف النشاط	المخرجات
الخامسة: تنفيذ التغيير	تجربة الخطط	تجريب برامج التغيير على جزء محدود من المكتبة ورصد النتائج وردود الأفعال، مثل أن يتم تجريب التغيير في قسم ما أولًا ورصد النتائج الأولية لبرامج وأنشطة التغيير لمحاولة التعرف على أوجه القصور ومعالجتها قبل البدء بتعميم أنشطة التدريب على مستوى كافة الأقسام	1- البدء الفعلي في تنفيذ خطط التغيير 2-جداول متابعة وتحليل التغيير 3-برامج تدريب العاملين على التغيير 4- برامج الدعم والتحفيز
	تنفيذ التغيير	البداية الفعلية لتنفيذ برامج وأنشطة التغيير على المكتبة، ويجب أن تكون هذه البرامج والأنشطة معلنة وفق جدول زمني معين يجب الالتزام به من قبل كافة العاملين في المكتبة، ويتم التعديل فيه إلا بمعرفة مدير التغيير حتى لا تتأثر المراحل الأخرى من برامج التغيير التي تُبنى على ما سبق	

	تحليل التغيير	تحليل الإجراءات الخاصة بأنشطة التغيير في كل مرحلة من مراحل التغيير، وذلك لمعرفة المشكلات والعقبات التي تواجه أنشطة التغيير أولًا بأول وحل هذه المشكلات قبل تراكمها، وكذلك محاولة تفادي تكرار الأخطاء والمشكلات في المراحل المقبلة	
	تذليل العقبات	محاولة تذليل العقبات التي تحول دون استمرار أنشطة التغيير، وذلك بتكوين فرق عمل خاصة بدراسة المشكلات وإيجاد الحلول السريعة لها وخاصة التي تتعلق بإعادة هيكلة المكتبة أو المهارات الشخصية للعاملين فيها	
	التشجيع والتحفيز	تشجيع العاملين على الإنخراط في برامج التغيير وأنشطته عن طريق الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع التواصل بين فرق العمل من جهة وبين العاملين في المكتبة من جهة أخرى	
	التواصل الفعال	فتح قنوات الاتصال الفعال بين إدارة المكتبة والعاملين بخصوص عملية التغيير، وتشجيع المناقشة والحوارات البناءة فيما يخص كل مرحلة من مراحل التغيير وتقبل تعليقاتهم ودراستها ومحاولة تقريب وجهات النظر للاستفادة منهم في عملية التغيير	
	دعم العاملين	دعم العاملين في مرحلة التغيير وذلك بإحدى طريقتين، الأولى، تدعيم العاملين الحاليين بالإمكانات والمؤهلات التي تساعدهم على هضم التغيير عن طريق التدريب والتعليم المستمر لأفضل الممارسات في المجال والتحفيز المادي والمعنوي للمجيدين، الثانية، تدعيم المكتبة بالعناصر الخارجية المؤهلة وذلك باستقطاب الكفاءات في المجال من السوق الخارجية	
	تدريب العاملين	تدريب العاملين عمليًا على أنماط العمل والسياسات الجديدة المتوافقة مع التغيير	

6/5/4 المرحلة السادسة: التقييم والتثبيت

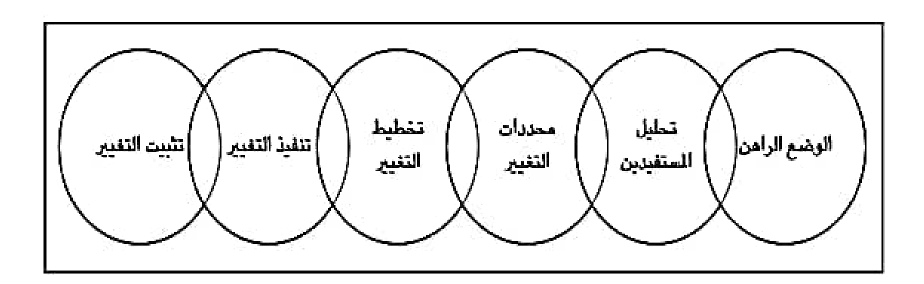
وهي مرحلة الختام لمجهود كبير استمر خلال المراحل السابقة بالنسبة لفرق العمل وكذلك العاملين في المكتبة، ومن أولى الخطوات في هذه المرحلة أن يكون هناك نوعٌ من التقدير والشُكر للعاملين الذين ساهموا في فعاليات وأنشطة التغيير وذلك ليكونوا قدوة لباقي العاملين وتشجيعًا لهم على الاستمرار في المشاركة في برامج التغيير المقبلة، وبعد التقدير يأتي التقييم والذي يُعدُ المقياس الأساسي لنجاح أو فشل برامج التغيير، ويكون التقييم عادةً عن طريق لجنة تقييم تتألف من أعضاء من خارج المكتبة ومن العاملين فيها لتقييم النتائج النهائية لعملية التغيير عن طريق وسائل معينة يتم الاتفاق عليها وذلك وِفْق برنامج زمني مُحدد من الممكن أن يبدأ منذ بداية التغيير ويستمر إلى فترة كبيرة بعد انتهاء التغيير.

جدول رقم (8) المرحلة السادسة من النموذج العربي

المرحلة	النشاط	وصف النشاط	المخرجات
السادسة: التقييم والتثبيت	تقدير المشاركين	تقدير العاملين المشاركين في خطط التغيير وأنشطته وبيان دورهم في تحسين المكتبة وجعلهم قدوة لغيرهم، وذلك تحفيزًا لباقي العاملين للمشاركة في أنشطة التغيير وتشجيعهم على تبني الأساليب والرؤى الجديدة الناتجة عن عملية التغيير	1- تقدير المشاركين في أنشطة التغيير 2- تقييم نتائج التغيير بوسائل معتمدة 3- تعميم وتعزيز نتائج التغيير 4-استطلاع آراء المستفيدين حول التغيير نشر المعلومات النهائية عن التغيير
	خبراء التقييم	اختيار فريق الخبراء الذي سيقوم بعملية تقييم التغيير وأنشطته وما نتج عنه، ويُفضل أن يتكون هذا الفريق من خليط من داخل المكتبة ومن خارجها	
	وسائل التقييم	بعد اختيار فريق الخبراء، يتم إنشاء وتحديد مجموعة من الوسائل والطرق التي يتم عن طريقها تقييم التغيير، ويشترك في ذلك كلٌ من الإدارة وفريق التقييم وكذلك فريق إدارة التغيير	

	وقت التقييم	يتم تحديد أوقات معينة يمكن أن يتم فيها تقييم التغيير وفقًا للأنشطة والمجالات التي تم إجراء التغيير عليها، ولا يُقصد بوقت التقييم هو مرحلة إنتهاء التغيير فقط وإنما يمكن أن يمتد وقت التقييم لفترة بعيدة إلى حد ما بعد إنتهاء التغيير، ذلك لأن بعض الأنشطة في التغيير لا تؤتي نتائجها إلا بعد فترة معينة	
	تقييم التغيير	يقصد به تقييم الأنشطة وأنماط العمل الجديدة في المكتبة، ويتم هذا التقييم بشكل دوري لقياس دور هذه الأنشطة والأنماط في تغيير المكتبة للأفضل في المجالات التي تم إجراء التغيير فيها	
	نشر التقييم	نشر نتائج تقييم التغيير بين العاملين في المكتبة بهدف تدعيم عملية التغيير والتأكيد على إيجابياتها على العاملين من جهة وعلى المكتبة ومجتمع المستفيدين منها من جهة أخرى	
	نتائج التغيير	تسليط الضوء على نتائج التغيير ومدى أثرها في تحقيق تطوير وفعالية المكتبة، وإطلاع العاملين على هذه النتائج	
	تعميم التغيير	تعميم نتائج التغيير، بمعنى أن كل وسائل وأنماط العمل الجديدة والخدمات التي استحدثت عبر برامج التغيير وأنشطة يتم تعميمها على كافة العاملين في المكتبة وفروعها إن كان هناك أفرع للمكتبة رسميًا وذلك بإصدار اللوائح والتعاميم التي تنص على ضرورة الالتزام والتقيد بنتائج التغيير	
	تعزيز التغيير	عن طريق وسيلتين: الأولى: اعتماد الأنماط ووسائل العمل والخدمات الجديدة الناتجة عن التغيير وتبنيها من قبل إدارة المكتبة كأنماط رسمية للعمل داخلها ورفض ما سواها من الأنماط القديمة قبل التغيير؛ والثانية: محاولة الربط بين نجاح المكتبة وتطورها وبين الأنماط والسلوكيات الجديدة الناتجة عن عملية التغيير	
	رضا المستفيدين	إجراء قياسات رضا المتعاملين والمستفيدين من المكتبة واستطلاع آراؤهم حول نتائج عملية التغيير وأثرها على المكتبة عن طريق استبانات استطلاع الرأي وتقييم المكتبة وكذلك المقابلات الشخصية مع المستفيدين وغيرها من وسائل التواصل المعتمدة داخل المكتبة	
	نشر المعلومات	ويُقصد به نشر المعلومات الخاصة بالتغيير ونتائجه والخدمات الجديدة وتعميمها على مستوى مجتمع المكتبة والمؤسسة الأم (الجامعة / الكلية)	

وعند كتابة تقارير التغيير يجب أن يتم نشر هذه التقارير بين العاملين في المكتبة لإبراز نجاحات التغيير كنوعٍ من التأييد لهذا القرار، ثم يتم تعزيز نتائج عملية التغيير رسميًا بإصدار اللوائح والقرارات التي من شأنها جعل هذه النتائج والأساليب وأنماط العمل والخدمات الجديدة هي المتبعة رسميًا في المكتبة والتوقف عن استخدام وإتباع الأساليب والأنماط القديمة في مرحلة ما قبل التغيير، وتُختم هذه المرحلة كما بدأت بعملية استقراء واستطلاع آراء مجتمع المكتبة حول نتائج التغيير ومدى استفادتهم من هذا التغيير، ثم يتم نشر هذه النتائج رسميًا وتعميمها.



شكل رقم (19) مراحل نموذج إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات

4/ 6 مراحل النموذج العربي لإدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات



شكل رقم (20) مراحل النموذج العربي لإدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات

المراجع والمصادر

1- المراجع العربية

1- إبراهيم، خالد حسين. (2006). تقدير الاحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات العامة المصرية: دراسة تحليلية للطرق التقليدية وإمكانية تطبيق طرق حديثة.- العربية 3000.- س. 6، ع. 4 (2006). متاح على الرابط:

http://alarabiclub.org/index.php?p_id=213&id=332

2- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم. لسان العرب.- لبنان: دار صادر. مج. 5.

3- أحمد، عزت السيد.(2011). القيم بين التغير والتغيير: المفاهيم والخصائص والآليات. مجلة جامعة دمشق، مج. 27 (ع. 1، 2)، 2011.

4- البدراني، بدر. (2007). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية لبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.- رسالة ماجستير غير منشورة.- مكة المكرمة، السعودية: جامعة أم القرى.

5- برس، يورك. (2003). علم نفس بالطريقة المثلى: مهارات الإدارة / ترجمة الشركة المصرية العالمية للنشر.- بيروت: مكتبة لبنان.

6- بعيبع، نادية وشريفة، أم. بن غذفة. (2012). دور المكتبات الجامعية في ظل التطورات التكنولوجية: دراسة استطلاعية بجامعة سطيف، الجزائر. صدى المكتبة، جامعة الملك فيصل، س. 2، ع. 13 (رجب 2012). متاح على الرابط:

http://lib2.kfu.edu.sa/lib/web/13/8.2.asp

7- البكري، ثامر. (2005). إدارة المستشفيات.- عمان، الأردن: دار اليازوري.

8- بيميك (2006). كيف تتغلب على مقاومة التغيير.- القاهرة: بيميك.

9- الترتوري، محمد عوض. (2006)، أغادير عرفات جويحان. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.- عمان، الأردن: دار المسيرة.

10- تومي، مليودي وخريف، نادية (2011). أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو 2011.

11- جرجيس، جاسم محمد. (2007). أضواء على برامج تدريس علوم المكتبات والمعلومات في الوطن العربي مع إشارة خاصة إلى دولة الإمارات العربية المتحدة. - cybrarians journal. - ع 12 (مارس 2007). تم الاطلاع بتاريخ (2013/10/1). متاح على الرابط:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=391:2009-07-20-09-29-01&catid=163:2009-05-20-10-01-49&Itemid=55

12- جواد، حنافي. صناعة التغيير وأنموذج استراتيجية الكايزن Kaizen.- تم الإطلاع في 2013/05/18. متوفر على الرابط:

http://www.alukah.net/Web/hanafijawad/0/44207/

13- جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.- ط. 1.- عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

14- حافظ، عبد الرشيد بن عبد العزيز (2003). حتمية التغيير في تعليم المكتبات والمعلومات.- دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات.- مج 8، ع 2، (مايو).

15- الحايك، هيام. (2013). تغيير قواعد البحث باستخدام تقنيات البحث الموحد وحلول الاستكشاف المتكاملة.- متاح على الرابط:

http://blog.naseej.com/2013/11/04/federated-search-in-libraries

16- حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.- عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

17- حريم، حسين محمود (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال.- ط. 2.- عمان، الأردن: دار حامد للطباعة والنشر.

18- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات. – عمان، الأردن: دار الحامد.

19- حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر.- الاسكندرية: الدار الجامعية.

20- حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي.- عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

21- حمود، خضير والخرشة، ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية.- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

22- الخثعمي، مسفرة دخيل. (2009). واقع تقنيات المعلومات في المكتبات العامة بالمملكة العربية السعودية.- دراسات المعلومات.- ع. 5، (مايو 2009). متاح على الرابط:

http://www.informationstudies.net/images/pdf/62.pdf

23- الخضري، محسن أحمد. (2003). إدارة التغيير.- دمشق: دار الرضا.

24- خليفي، محمد بن صالح. (2001). استخدام المكتبات في البيئة الإلكترونية (دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات)، مج. 16، ع. 3 (سبتمبر 2001).

25- داولين، كينيث إي. (1995). المكتبة الإلكترونية: الآفاق المرتقبة ووقائع التطبيق ترجمة حسني عبد الرحمن الشيمي.- السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود.

26- دحلان، خالد إدريس شاكر. (2012). أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.

27- دحلان، خالد إدريس شاكر. (2012). أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

28- درة، عبد الباري. (1981). التغيير في المنظمات. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية. مج 9، (ع. 4).

29- دقامسة، مأمون سليم. (2002). التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارة الحكومية في محافظة إربد، الأردن: نحو واقع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي. مجلة الإداري، س. 24، ع. 88، معهد الإدارة العامة، مسقط (عمان).

30- راتول، محمد ومصنوعة، أحمد. (2011). متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو 2011. متاح على الرابط.

http://iefpedia.com/arab

31- الراجحي، هاني بن ناصر. (2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض.- رسالة ماجستير غير منشورة.-الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية.

32- رو، دومينيك. (2008). المائة كلمة في الإدارة. ترجمة وردية واشد.-ط.1.- بيروت، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

33- روبنسون، دانا جاينس وروبنسون، جيمس (2009). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. تعريب بيميك.- القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

34- السامرائي، إيمان فاضل وقنديلجي، عامر إبراهيم. (2010). حوسبة (أتمتة) المكتبات.- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

35- سعيفان، تغريد صالح والطيط، أحمد عدنان. (2009). ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنون "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال". جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان، الأردن: 3-5 نوفمبر 2009.

36- سكوت ستياو نيس جيف. (1422هـ). إدارة التغيير في العمل. ترجمة مركز القعيد للترجمة.- الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

37- السلطان، فهد صالح (1998). إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق.- الرياض: مطابع خالد.

38- السلمي، علي. (2004). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير، بحث مقدم إلى الملتقي الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة"، جدة، السعودية.

39- السهلي، مبارك بن بطيحان. (2007م). المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة.- جامعة الملك سعود، الرياض.

40- سيزلاقي، أندور دي ووالاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد.- السعودية: معهد الإدارة العامة.

41- شريف، علي.(2003). الإدارة المعاصرة.- القاهرة: الدار الجامعية.

42- الشهري، علي بن يحيي. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية.- رسالة ماجستير غير منشورة.- الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية.

43- صوفي، عبد اللطيف (2002). التحديات المعلوماتية وثقافة المواجهة. مجلة المكتبات والمعلومات. قسنطينة: قسم المكتبات، ع. 1، (أبريل 2002).

44- الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (1416هـ). التطوير التنظيمي.- ط. 2.- الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع.

45- الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق عوض الله.(2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات.- ط. 4.- جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 1424هـ (2003م).

46- الطجم، عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله. (1424هـ 2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات.- ط. 4.- جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

47- الطيطي، خضر مصباح. (2011). إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين.- عمان: دار الحامد.

48- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة.- ط. 2. – القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري.

49- عامر، سعيد. (1995). الإدارة وسرعة التغيير.- القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر.

50- العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد. (1997). مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها.- الإدارة العامة، مج. 37، ع. 3.

51- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات.- الاسكندرية: الدار الجامعية.

52- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات.- القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

53- عبد الباقي، صلاح الدين محمود. (2004). السلوك الفعال في المنظمات.- الأسكندرية، الدار الجامعية.

54- عبد الحفيظ، أحمد بن صالح. (2003). المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة.- عمان، الأردن: دار الأوائل.

55- عبد السلام، بندي عبد الله ومراد، علة. (2011). التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو .2011

56- عبد الهادي، محمد فتحي. (2002). إعداد اخصائي المكتبات والمعلومات في بيئة الكترونية: رؤية مستقبلية. –الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. – ع 18 (يوليو 2002).

57- عبد الهادي، محمد فتحي. (2005). إعداد المفهرس في بيئة إلكترونية: دراسة لبرامج التأهيل والتدريب في مصر.- cybrarians journal. – ع 6 (سبتمبر 2005). – متوفر على الرابط:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=358:2009-07-12-07-49-56&catid=155:2009-05-20-09-58-36&Itemid=68.

58- عبد الوهاب، علي محمد. (2002). التغيير والإدارة على المكشوف.- القاهرة: وايت سرفيس.

59- عبيد، عوني فتحي خليل. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.- رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

60- العجمي، محمد حسن. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية.- عمان، الأردن: دار المسيرة.

61- عرقسوسي، عبير مريم محمد خير. (2008). إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية.

62- عسكري، بهاء الدين المنجي. (2012). إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية.- رسالة ماجستير غير منشورة. الدانمارك، الأكاديمية العربية.

63- عشيبة، فتحي درويش. (2007). مهارات قيادة فريق العمل لدي مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها في البحيرة. الإدارة العامة. ج. 47، ع. 3.

64- العطيات، محمد يوسف. (2006). إدارة التغيير والتحديثات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. - عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

65- عطية، مصطفى كامل أبو العزم. [د.ت.]. مقدمة في السلوك التنظيمي.- مصر: المكتب الجامعي الحديث.

66- العلي، علي بن سعد واللهيبي، محمد بن مبارك. (2004). الاتجاهات الحديثة في برامج المكتبات والمعلومات: نموذج لتقييم المناهج وتطويرها.- السعودية.- مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.- مج. 10، ع. 2. (رجب – ذو القعدة 1425هـ / سبتمبر 2004. ص. 195-256. متاح على الرابط:

http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4140114/6.pdf

67- عليوة، السيد. (2005). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات.- القاهرة: دار الأمين.

68- عنزي، عطا الله بن فاحس. (2009). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

69- العنزي، مبارك بنيه ضامن. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.- رسالة الماجستير غير منشورة.- السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

70- عوض، نهال فؤاد إسماعيل. (د.ت.). التنمية المهنية لأخصائي المكتبات في البيئة الرقمية.- متوفر على الرابط:

http://librariansinmenofia.blogspot.ae/2008/03/blog-post_4620.html

71- الفائز، صالح بن سليمان. (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية.

72- فرحات، ثناء إبراهيم موسى (2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

73- فيني، مارتا ل.(2009). حقائق حول الإدارة الفعالة للموظفين: كيف تحقق أعلى أداء للعاملين: 49 حقيق لتحفيز الأداء. ترجمة دار الترجمة.- بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.

74- القحطاني، سالم سعيد حسن (2001). القيادة لإدارة التحول: نحو نموذج القيادي العالمي.- ط. 1.- السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان.

75- القحطاني، سالم سعيد.(2005). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية. الإدارة العامة. مج. 45، ع. 1.

76- القريوتي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم.- عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

77- قطر، محمود. (2009). المكتبات الجامعية ودورها المجتمعي. العريش: جامعة سيناء، 2009. (ورقة عمل ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي الثالث عشر لأخصائي المكتبات والمعلومات والذي نظمته الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات واستضافته جامعة سيناء بالعريش عام 2009).

78- كارنيل، كولن (2003). صندوق إدارات التغيير. ترجمة سرور مكي إبراهيم.- الرياض: دار المريخ.

79- كلالدة، ظاهر محمود. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية.- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

80- اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية.- ط. 2.- عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

81- مارو، فريد. (2005). دعنا نصنع منك مديرًا.- الرياض: مكتبة العبيكان.

82- المازم، محمد علي محمد. (2008). أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي.- رسالة ماجيستير غير منشورة.- القاهرة: جامعة عين شمس.

83- ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات.- ط. 7.- الدار الجامعية: الأسكندرية.

84- ماهر، أحمد. (2005). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية.- الاسكندرية: الدار الجامعية.

85- ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات.- الاسكندرية: الدار الجامعية.

86- المبرز، عبد الله بن إبراهيم. (د.ت.). خدمات المعلومات في البيئة الرقمية.- مجلة المعلوماتية.- ع. 21. متاح على الرابط:

http://informatics.gov.sa/old/details.php?id=218.

87- مجاهد، أماني جمال. (2010). استخدام الشبكات الاجتماعية في تقديم خدمات مكتبية متطورة.- دراسات المعلومات.- ع. 8، مايو 2010.- متاح على الرابط:

http://www.informationstudies.net/images/pdf/86.pdf

88- محادثة وحوار مع Mark Connelly استشاري إدارة التغيير في العالم وهو صاحب ومدير موقع http://www.change-management-coach.com/

89- محمد، محمد إبراهيم حسن. (2006). تأثير البيئة الرقمية على إعداد أخصائيي المعلومات: التحديات والتطلعات.- مجلة العربية 3000.- س. 6، ع. 4 (ديسمبر).

90- المرسي، جمال الدين. (2005). الثقافة التنظيمية والتغيير.- الاسكندرية: الدار الجامعية.

91- مصطفى، إبراهيم... [وآخرون] (د.ت.). المعجم الوسيط.- تركيا: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.

92- مصطفى، أحمد سيد. (1998). إدارة السلوك التنظيمي.- القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

93- مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.- القاهرة.

94- مصطفى، أحمد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة.- القاهرة: المؤلف.

95- المغربي، كامل محمد. (1994) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. -الأردن: دار الفكر.

96- ملحم، عصام توفيق أحمد. (2011). مصادر المعلومات الالكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

97- مورير، روبرت (د.ت.). خطوة صغيرة قد تغير مجرى حياتك: طريقة الكايز.- الرياض: دار جرير.

98- المؤمن، قيس... (وآخرون). (1997). التنمية الإدارية.- عمان، الأردن: دار زهران.

99- نبيل، بو مصباح والطيب، فتان (2011). أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو .2011

100- نصر، حنا... (وآخرون). (1991) مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة.- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

101- نصير، محمد طاهر. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير.- الأردن: دار الحامد للنشر.

102- نصيرات، فريد. (2008). إدارة منظمات الرعاية الصحية.- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

103- نموذج لوين لإدارة التغيير. (2011): فهم المراحل الثلاث للتغيير.- ترجمة هند عبد الله.- الإحساء، السعودية: الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالإحساء. لجنة الترجمة.

104- نوى، حسين وضيف، أحمد. (2011). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية. بحث قدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية". جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. البليدة: 18-19 مايو .2011.

105- نيلسون، بوب. (2000). 1001 طريقة لتحفيز موظفيك. ترجمة مكتبة جرير.- الرياض، السعودية: مكتبة جرير.

106- هاشم، زكي محمود. (1984). تنظيم طرق العمل.- الكويت: مطبوعات الجامعة.

107- هال، ريتشارد ؛ ترجمة سعيد بن حمد الهاجري. (2001) المنظمات: هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها.- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.

108- الوسمي، فيصل سعد فالح. (2006). درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة.- عمان، الأردن: جامعة عمان العربية.

109- الياسري، أروى عيسى. (2009). برامج تأهيل أخصائيي المعلومات في مواجهة العصر الرقمي - .Cybrarian Journal ع 21، ديسمبر 2009. متاح على الرباط:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=488:2011-08-13-20-33-45&catid=144:2009-05-20-09-53-29&Itemid=62 .

110- اليوسف، محمد يوسف. (2008). إدارة الجودة الشاملة: برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي.- الرياض: معهد الإدارة. ص. 27.

2 - المراجع الأجنبية

1-Adcroft, Andy and Willis, Robert and Hurst, Jeff (2008). A new model for managing change: the holistic view. - Journal of business strategy. - Vol. 29, No. 1.

2- ALBANESE, Andrew Richard. (2003) "The Top Seven Academic Library Issues." Library Journal, Vol.128, No. 5.

3- Anderson , Linda Ackerman and Anderson, Dean (2001) Awake at the Wheel: Moving beyond Change Management to Conscious Change Leadership, VOL. 33, NO. 3. Available at http://www.odcanada.org/site/Archive/A001Awake.pdf.

4- Anderson , Linda Ackerman and Anderson, Dean (2009). Awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership. Available at http://beingfirst.com/resources/pdf/AR_PDF_AwakeAtTheWheel_v2_091123.pdf

5- Anderson , Linda Ackerman and Anderson, Dean (2010). Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. - 2nd ed.- San Francisco: Pfeiffer.

6- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting kotter's 1996 change model. The Journal of Management Development, 31(8), 764-782. doi: http://dx.doi.org/10.1108/02621711211253231

7- Armenakis, A. A. and Bedeian, A. G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990's". Journal of Management.

8- Balogun, J. & Hailey. H. V. (1999). Exploring Strategic Change. London: Prentice Hall.

9- Bhattacharya, S., & Mukherjee, P. (2009). Rewards as a key to employee engagement: A comparative study on I.T. professionals. ASBM Journal of Management, 2(1)

10- Blokdijk G. Change Management 100 Success Secrets: The Complete Guide to Process, Tools, Software and Training in Organizational Change Management [e-book]. [Brisbane, Australia]: Emereo;2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA.

11- Blokdijk, G. (2008). Change Management 100 Success Secrets: The Complete Guide to Process, Tools, Software and Training in Organizational Change Management. [Brisbane, Australia]: Emereo.

12- BRANIN, Joseph J. (1996) Managing Change in Academic Libraries. New York, N.Y.: Haworth Press, Inc.

13- Camilleri, E. (2004). Organizational commitment, motivation, and performance in the public sector. the case of Malta. (Order No. 3118443, Maastricht School of Management (The Netherlands)). ProQuest Dissertations and Theses.

14- Cao, G., Clarke, S. and Lehaney, B. (2004) "The need for a systemic approach to change management—A case study", Systemic Practice and Action Research, 17(2) 103-126.

15- Change Management model implementation guide. Available at: https://strategicsourcing.gov/sites/default/files/uploads/guiding_principles_for_leading_change_guide_vjune2012.pdf

16- Chin, Robert & Bennay, Kenneth, D. (1997). General Strategies for Effective Change in Human Systems, New York: Rinehart and Winston.

17- Cochrane, P.A.(1992).Information technology in libraries and Ranganathan's five laws of library since. Libri,42, 3,

18- Coghlan, D., & Brannick, T. (2003). Kurt lewin: The "practical theorist" for the 21st century. Irish Journal of Management, 24(2), 31-37. Retrieved from
http://search.proquest.com/docview/207647113?accountid=33317

19- Cohen, Dan S. (2005). The Heart of change: Field Guide: tools and tactics for leading change in your organization. - Boston, Massachusetts: Harvard Business School Print.

20- Cornell, J. (1996). Aspects of the management of change. Journal of Management in Medicine, 10(2), 23-30. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/197364915?accountid=33317

21- French, L. Wendell; Bell, Cecil, H. & Zawacki, Robert A. (1995), Organization Development and Transformation. McGraw Hill Inc.

22- French, Wendell (1973). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. - Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

23- Friga, P. N., Bettis, R. A., & Sullivan, R. S. (2003). Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. Academy of Management Learning & Education, 2(3)

24- Gallacher, C. A., Aslib, & Information Management, I. (1999). Managing Change in Libraries and Information Services. London: Aslib/IMI. P. 3.

25- Gallancher, Cathryn. (1999) Managing change in library and information services. - London: ASLIB.

26- Gibson, James, Ivancevich, John and James Donnelly (1994). Organizations: Behavior, Structure and Process. - 8th ed.- ED Homewood.

27- Gohari, p., ahmadloo, a., boroujeni, m. B., & hosseinipour, s. J. (2013). The relationship between rewards and employee performance. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 5(3)

28- Goodrich, J., & Singer, P. M. (2004). Executive compensation in libraries: An oxymoron? The Bottom Line, 17(4), 132-136. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/219157431?accountid=33317

29- Griffiths, John (1995). Managing rapid change in the UK library sector.-Management Development Review. - vol. 8, No. 5.

30- Haitt, Jeffrey and Creasey, Timothy (2012). Change Management: The People Side of Change. - Boston: Prosci Learning Center Publications.

31- Harmun Paul (2003). Business process change. - San Francisco: Morgan Kaufmann,

32- Henderson, F. (1992). Relationship with users In Information Technology in special Libraries Margaret Bretting (ed). London: Routledge.

33- Hiatt, Jefrry M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. -Colorado: Prosci Learning Center Publications.

34- Higham, Norman. the Library in the University. Observation on a Service. London: Andre Deutsch 1980.

35- Hirshon, A. (1999) "Libraries, Consortia, and Change Management", The Journal of Academic Librarianship, Vol. 25, No. 2.

36- Hitson, M. C. (2008). An analysis of leadership methodology and job satisfaction among virtual team members. (Order No. 3324077, University of Phoenix). ProQuest Dissertations and Theses, 235-n/a. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/304334463?accountid=33317. (304334463)

37- Hussey, D.E. (1995). How to Manage organizational change. - London: Kogan Page Limited

38- John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard Osborn (1991). Managing Organizational Behavior. - 3rd New York: John Wiley and Sons.

39- K, Manjunatha and Shivalingaih, D (2003). Electronic resources sharing in academic libraries. - Annals of Library and Information Studies. - Vol. 50 (No. 1, 2003). Pp. 27-30. Available at: http://nopr.niscair.res.in/bitstream/123456789/4070/1/ALIS%2050(1)%2027-30.pdf

40- Kazmi, S. A. Z., & Naarananoja, M. (2013). Collection of change management models - an opportunity to make the best choice from the various organizational transformational techniques. GSTF Business Review (GBR), 2(4), 44-57. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1437608476?accountid=33317

41- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. Harvard Business Review, 79(11)

42-Kotter, John P. (1996). Leading Change. - New York: Harvard Business Press.

43- Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools - lewin's change model. Interfaces, 31(4), 71-73. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/217124358?accountid=33317

44- Lewis, A. (2012). Finding a model for managing change. Training & Development, 39(5), 6-7. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1140336550?accountid=33317

45- Marquardt. M. J. (2002) Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning. - USA: Davies Black Inc. Publishing.

46- Martin, D. (1993). Towards kaizen: The quest for quality improvement. Library Management, 14(4).

47- Martin, J. (2010). Key Concepts in Human Resource Management. London: SAGE.

48- Mathews, J. (2009). Models of change management: A reanalysis. IUP Journal of Business Strategy, 6(2), 7-17. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/197390722?accountid=33317

49- Mcnish, M (2002), "Guideline for managing change: A study of their effects on the implementation of new information Technology projects in Organization" Journal of Chang management, vol. 2 issue 3.

50- Midda, Abdul Momin (2009). Changes Activities in Academic Library System in India. - international Conference on Academic Libraries (ICAL 5-8-2009), University of Delhi, India. Available at: http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-53_153_336_1_RV.pdf.

51- Miles, R. E., Miles, G., and Snow, C. C. (1998) 'Good for Practice: An Integrated Theory of the Value of Alternative Organizational Forms', in G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas, and D. O'Neal (eds) Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment, New York: Wiley.

52- Miles, Raymond E, Snow Charles C et al, Organization Strategy Structure and Process, The Academy of Management Review, Vol. 3, No. 3 (Jul. 1978)

53- MsChane, Steven and Glinow, Mary Von (2000). Organizational Behavior. -New York: McGraw-Hill/Irwin.

54- NACO - Name Authority Cooperative Program of the PCC. Available at http://www.loc.gov/aba/pcc/naco/

55- Nilakant, V. and Ramnarayan, S. (2006) Change Management: Altering Mindsets in a Global Context, Response Books, New Delhi.

56- On leading change: A conversation with john P. kotter. (1997). Strategy & Leadership, 25(1), 18-23. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/194364629?accountid=33317

57- Oxford advanced learner's dictionary of current English (2010). A.S. Hornby. Managing ed. Joanna Turnbull. 8th ed.- Oxford [England]: Oxford University Press.

58- Passenhiem, Olaf. Change management. – (Denmark): Ventus publishing aps, 2010. P. 7.

59- Paton, B., Beranek, L., and Smith, I. (2008) "The transit lounge: a view of organizational change from a point in the journey", Library Management, Vol. 29, No. 1 / 2, pp. 87-103.

60- Penfold, S. (1999) Change Management for Information Services, Bowker-Saur, London.

61- Pfiffner, John (1990). Public Administration. - New York: Ronald Press. P. 266.

62- Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron. (2002) (Le Changement Organizational: Théorie Et pratique), AGMV Marquis Québec Canada.

63- Prytherch, Raymond John (2005). Harrod's librarians' glossary and references book: a dictionary of over 10.200 terms, organizations, projects, and acronyms in the areas of information management, library science, publishing, and archive management. - Aldershot, Hants, England; Burlington, VT: Ashgate.

64- R. T. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. - Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4

65- Rye, Colin (1996). Change management: Action Kit. - London: Kogan Page Limited.

66- Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning.- available at http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2576/SWP-3821-32871445.pdf.

67- Smith, I. (2006) "Continuing professional development and workplace learning_15: Achieving successful organizational change_ do's and don'ts of change management", Library Management, Vol. 27, No. 4 / 5

68- Spector, Bert (2013). Implementing Organizational Change: Theory into Practice. - 3rd ed.- Boston: Pearson.

69- Sreenivasulu, V. (1998), Computer information literacy: challenges for the modern information professional at the advent of the xxist century", Online CD-ROM Review: International Journal on Online, Optical, and Networked Information, Vol. 22 No. 6.

70- Stephen P. Robbins. (1983). Organization Theory: The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs, N, J. Prentice- Hall, Inc.

71- Tam, Lawrence W H;Robertson, Averil C. (2002). Managing change: Libraries and information services in the digital age. - Library Management; 2002; 23, 8/9; ABI/INFORM Global.

72- Tenopir, C. (2000). I Never Learned About That in Library School. Online, 24(2), 42.

73- Thomas A. Stewart (1998). Intellectual Capital: The Wealth of Organizations. - New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc.

74- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. Management Decision, 36(4), 226-231. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/212091775?accountid=33317

75- Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) 1965.

76- Wendell French. Organization Development Objectives Assumptions and Strategies in Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978).

77- Williams, Allan and Woodward, Sally and Dobson, Paul (2002). Managing Change Successfully: Using Theory and Experience to Implement Change. - Thomson Learning.

78- Witzel, M. (2003). John kotter: From managers to leaders. *FT.Com,* , 1. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/228755768?accountid=33317.

79- Witzel, M. (2003). John kotter: From managers to leaders. *FT.Com,* , 1. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/228755768?accountid=33317.

80- York, J. (2008). Step by step. Fleet Owner, 103(1), 34. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/220722648?accountid=33317.

81- Zhou, P. X. (2009). Managing change: East Asian libraries in transition. Library Management, 30(6), 383-392. (Cited on 15/7/2013) doi: http://dx.doi.org/10.1108/01435120910982087.

82- Zhou, Qian. The Development of Digital Libraries in China and the Shaping of Digital librarians.- The Electronic Library.- Vol. 23, No.4 (2005).- P.2– Available at: http: // www. Emerald insight. Com/ 10. 1108/ 02640470510611490

قائمة المحتويات

د. رجب عبد الحميد حسنين

مدير إدارة الموارد التعليمية – جامعة حمدان بن محمد الذكية – دولة الإمارات العربية المتحدة

المؤهلات العلمية:

- ليسانس آداب قسم المكتبات والمعلومات، جامعة المنوفية، 1999.
- ماجستير في إدارة المكتبات، جامعة المنوفية، 2014.
- دكتوراه الفلسفة في المكتبات والمعلومات – جامعة طنطا، 2019.

الخبرات العملية:

- محاضر في علوم المكتبات والمعلومات والأرشيف.
- أشرف وشارك في العديد من مشروعات تطوير المكتبات العامة والأكاديمية.
- يعمل في قطاع إدارة المكتبات لأكثر من 15 عامًا.

صدر له:

- تطبيقات ويب الدلالي وتطبيقاته في المكتبات. ط. 1. الرياض: مكتبة المتنبي، 2018.
- أمن شبكات المعلومات الإلكترونية: المخاطر والحلول .Cybrarians Journal -. ع 30 ديسمبر 2012.
- المحتوى العربي الرقمي على شبكة الإنترنت. منشورات مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات، 2011.
- أثر النشر الإلكتروني في الإرتقاء بالتراث العربي: تجارب رائدة. Cybrarians Journal. ع 23، سبتمبر 2010.
- المكتبات الرقمية: التخطيط والمتطلبات. Cybrarians Journal. ع. 15 2008.
- تقنيات الويب الدلالي للمكتبات الرقمية Cybrarians Journal. – ع. 14 2007.
- تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات. - عالم الكتب والمعلومات والنشر. مج 4، ع.،2 (2003). ص. 268 – 278.

للتواصل: ragabhassnen@yahoo.com